bookboon.com

Praxiswissen Marketing

Werner Pepels

Download free books at
bookboon.com

Werner Pepels

Praxiswissen Marketing

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Praxiswissen Marketing

2. Auflage
Bei diesem Text handelt es sich um die aktualisierte Version des Buches „Praxiswissen Marketing“ des Autors, das im dtv-Beck-Verlag München erschienen ist. Alle Inhalte wurden revisioniert, aktualisiert und entsprechen sowohl systematisch-analytischen als auch transferorientierten Ansprüchen.

© 2012 Werner Pepels & Ventus Publishing ApS
ISBN 978-87-403-0084-0

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Inhalt

I	**Die Grundlagen des Marketing**	**7**
1	Die Denkhaltung im Marketing	7
2	Die Kundenzufriedenheit als zentraler Begriff	9
3	Der Markenartikel als Visitenkarte	13
4	Die Marktsegmentierung	20
II	**Der Angebots-Mix im Marketing**	**27**
1	Die Programmstruktur	27
2	Der Produktinhalt	47
3	Die Packung	57
4	Der Kundendienst	60
5	Die Produktqualität	61
6	Der Gewerbliche Rechtsschutz	63
7	Die Produkthaftung	64
III	**Der Gegenleistungs-Mix des Marketing**	**66**
1	Die Erkenntnisse der Preistheorie	66
2	Die Nachfrageorientierte Preisbildung	67
3	Die Wettbewerbsorientierte Preisbildung	71

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen auf einem unserer Karriereevents.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

4	Die Zielorientierte Preisbildung	77
5	Die Administrierte Preissetzung	81
6	Die Kostenorientierte Preisbildung	83
7	Die Preisfeinsteuerung	92
IV	**Der Verfügbarkeits-Mix des Marketing**	**103**
1	Die Dimensionen des Absatzkanals	103
2	Die Rolle der Absatzmittler	111
3	Die Beziehungen im Absatzkanal	119
4	Die Verkaufsorganisation	126
5	Die Marktveranstaltungen	131
6	Die Marketinglogistik	133
7	Redistribution	134
V	**Der Informations-Mix des Marketing**	**136**
1	Der Kommunikationsprozess	136
2	Die Kommunikationsbegriffe	137
3	Die Konzeptelemente	140
4	Der Intermediavergleich	143
5	Der Intramediavergleich	147
6	Die Mediadurchführung	149

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.
Mit Ihnen.
Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben. Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.
Jetzt bewerben unter:
www.career.daimler.com
DAIMLER

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7	Die Nicht-klassischen Medien	150
8	Die Identität des Botschaftsabsenders	160
VI	**Der Marketing-Mix der Instrumente**	**162**
1	Die operativen Instrumente	162
2	Die instrumentelle Abstimmung	162
	Literaturhinweise	**164**

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

I Die Grundlagen des Marketing

1 Die Denkhaltung im Marketing

Es gibt nur wenige Wissenschaftsbereiche, die mit derartigen Vorurteilen im Publikum versehen sind, wie das Marketing. Das liegt sicherlich zu einem guten Teil in den Protagonisten des Marketing selbst begründet. Nicht wenige von ihnen bemühen sich, durch verklausulierte Formulierungen und mystifiziertes Gehabe aus Marketing eine Geheimwissenschaft und sich selbst zum Oberguru zu stilisieren. Den Nachweis zu führen, dass dies ganz und gar unberechtigt ist, ist zentrales Anliegen dieses Textes. Ebenso wie die Tatsache zu verdeutlichen, dass es eben nicht nur schnelldrehende Konsumgüter sind, die des Marketing bedürfen, sondern jedes Angebot, für das Nachfrage zu generieren ist.

Während der Nachkriegsjahrzehnte war die gesamte westlichen Hemisphäre durch scheinbar grenzenloses Wachstum gekennzeichnet. Im Zuge des weltweiten Aufschwungs, immer wieder auch durch Kriege „stimuliert", wuchs die Kaufkraft und damit der Wohlstand stetig und erheblich. Es bestand großer Nachholbedarf für die Entbehrungen früherer Jahre und der Wunsch und auch die Möglichkeit, diesen in Nachfrage zu materialisieren. Man spricht ökonomisch hier von der Situation eines **Verkäufermarkts**. Das heißt, die Nachfrager mussten größere Anstrengungen unternehmen, in den Besitz der von ihnen gewünschten Produkte zu gelangen, als die Anbieter Anstrengungen unternehmen mussten, ihrerseits Nachfrager für offerierte Produkte zu finden. Denn die Produktionsmöglichkeiten konnten nur bedingt mit dem gestiegenen Nachfragevolumen Schritt halten.

Diese Phase wurde rasch überwunden. Produktion und Beschaffung, die früher Engpässe darstellten, wurden betriebswirtschaftlich und technisch gelöst oder zumindest hinreichend gut beherrschbar. Es entstand die bis zum heutigen Tage anhaltende Situation des **Käufermarkts**. Das heißt, Anbieter müssen größere Anstrengungen unternehmen, Nachfrager für offerierte Produkte zu finden, als Nachfrager Anstrengungen unternehmen müssen, in den Besitz der von ihnen gewünschten Produkte zu gelangen. In vielerlei Hinsicht war die Ölkrise Anfang der 1970er Jahre (anlässlich des Sinai-Kriegs zwischen Israel und seinen arabischen Nachbarstaaten, mit der Konsequenz der zumindest vorübergehenden Kürzung der Öllieferungen durch die solidarischen OPEC-Staaten) das Signal zur Wende. Man spricht hier auch von einem Paradigma-Wechsel, d.h., das Credo des scheinbar grenzenlosen Wachstums wurde gebrochen und musste einer realistischen Einschätzung der Umweltsituation weichen, die klarmachte, dass es so expansiv wie in der Vergangenheit für die Zukunft nicht weitergehen konnte. Zwar hatten darauf bereits vorher Wissenschaftler ausreichend hingewiesen. Zu nennen ist nur der Forschungsbericht des Club of Rome (Limits to growth), aber die Öffentlichkeit weigerte sich beharrlich, diese Fakten, die auf Hochrechnungen und Fortschreibungen der Vergangenheit beruhten, zur Kenntnis zu nehmen. Stattdessen wurde viel Aufwand darauf verwendet, nachzuweisen, wo und wie überall diese Simulationsrechnungen des Club of Rome fehlerhaft waren, statt die Zeichen der Zeit frühzeitig zu erkennen und zu handeln. In Folge der Ölkrise kam es zu drastischen Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, deren Auswirkungen bis zum heutigen Tage nicht überwunden sind. Zu denken ist nur an die sich immer weiter öffnende Schere zwischen Arbeitssuchenden und offenen Stellen, die vordem undenkbar war und heute noch zur Perspektivlosigkeit weiter Teile der Jugend (No future-Generation) und zu Dauerarbeitslosigkeit (vertikale Verdrängung) führt. Die in den 1960er und, mit Verzögerung, 1970er Jahren aufgebauten Produktionskapazitäten suchten nun dringlich zu ihrer Auslastung und zur Erhaltung der daran hängenden Arbeitsplätze nach Nachfrage. Nur die war infolge der unsicheren Zukunftserwartungen sehr zurückhaltend geworden. War es vordem noch als sicher anzusehen gewesen, dass die Löhne und Gehälter infolge

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

fordernder Gewerkschaften und hinhaltender Unternehmen, die auf die Möglichkeit spekulierten, erhöhte Arbeitskosten bei funktionierender Konjunktur mehr oder minder problemlos über den Preis weiter wälzen zu können, sich um teils zweistellige Beträge pro Jahr erhöhten, so war man nun schon froh, den Arbeitsplatz zu erhalten, geschweige denn auf Lohnerhöhungen zu bauen. Auch das Borgen von Kaufkraft durch Kredit im Vorgriff auf dessen Rückzahlung durch inflationsgeschädigt entwertetes Geld stieß plötzlich an seine Grenzen. Die Folge war eine weltweite Stagnation.

Diese Phase ist bis zum heutigen Tage noch nicht überwunden. Das bedeutet aber, die Märkte der Gegenwart sind durch zwei gravierende Einflussfaktoren gekennzeichnet: zum einen die Entwicklung zum Käufermarkt, mit den Nachfragern am längeren Hebel, und zum anderen die Stagnation, teilweise sogar Schrumpfung ganzer Märkte, mit unsicherer Zukunftserwartung, fehlender Kaufkraft und mangelnder Verschuldungsbereitschaft. Es ist auch nicht erkennbar, dass sich diese Situation in absehbarer Zeit ändern kann. Ganz im Gegenteil, es ist von einer Perpetuierung dieser Situation auszugehen, wenn nicht schleunigst strukturelle Änderungsprozesse eingeleitet werden, für die es aber weit und breit nur wenig zu Optimismus verleitende Anzeichen gibt.

Dieses Szenario hat augenscheinlich gar nichts mit dem zu tun, was man gemeinhin unter Marketing versteht. Und eben darin besteht das große Missverständnis. Dazu muss man sich nur die Konsequenzen dieser Situation vor Augen führen. Nunmehr sind nicht länger die Bereitstellung von Leistungen, also Beschaffung, Produktion und Finanzierung, der Engpass der betrieblichen Tätigkeit, sondern die Identifikation, Motivation und Akquisition von Nachfragern. Denn wenn es einen Käufermarkt gibt und die Marktbedingungen immer restriktiver werden, kann man so ziemlich alle betrieblichen Erfolgsfaktoren aktiv verändern, nur auf eine ist der Durchgriff verwehrt, und das ist der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt: der Kunde. Heute gilt daher der Absatz als Engpass, und dieser **Engpass** begrenzt den Erfolg des gesamten Betriebs.

Die Möglichkeit des Zugriffs auf Kunden eröffnet nämlich nur das Marketing. Dies gilt im übrigen für alle Branchen, denn immer muss der Kunde in den Mittelpunkt aller betrieblichen Aktivitäten gestellt werden. Das gilt für den Waschmittelfabrikanten, der sein austauschbares (Me too-)Produkt losschlagen will genauso wie für Investitionsgüter-Anbieter. Nur, dass die Markenartikler der Konsumgüterindustrie die Zeichen der Zeit bereits viel früher erkannt und sich darauf in allen Bereichen ihres Unternehmens eingestellt haben, während Investitions- und auch Dienstleistungsbranchen glaubten, sich hinter die Ausrede der Andersartigkeit ihrer Geschäftstätigkeit retten zu können. Und in der Vergangenheit hat dies auch ohne Marketingausrichtung recht gut funktioniert. Insofern konnten sie auch ohne eine dezidierte Kundenorientierung gutes Geld verdienen. Doch diese Zeiten sind endgültig vorbei. Der lange unterliegende Wachstumstrend, der es selbst bei nur mäßig geschickter Geschäftsführung erlaubte, sauber zu prosperieren, gehört der Vergangenheit an. Wer nicht den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt, wer also seinen Betrieb nicht marketinggemäß ausrichtet, wird dafür vom Markt hart abgestraft.

Denn eines ist Marketing auf allen Märkten gemein, es hat mit Menschen zu tun, es stellt diese Menschen sogar in den Mittelpunkt allen Interesses. Kundenzufriedenheit wird zum zentralen Schlagwort der Zeit. Und Menschen sind nun einmal so wie sie sind, ihre Einstellung und ihr Verhalten verändern sich nur unwesentlich mit der zu kaufenden Produktgattung. Und wer deshalb den Menschen als Käufer verstanden hat, kann beinahe alles erfolgreich verkaufen. Marketing ist weder Mystik noch Wissenschaft, es drückt sich auch nicht in Formeln oder berechenbaren Funktionen aus, es hat vielmehr etwas mit Philosophie zu tun. Wer bereit ist, den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen, hat bereits den grundlegenden Schritt in Richtung Marketingerfolg getan. Alles andere, das Instrumentarium des

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Marketing, die vier oder wieviel auch immer P´s, ist überschaubar und leicht verstehbar. Anders herum funktioniert die Sache aber nicht, wer bloß funktionalistisch an das Marketing herangeht, aber nicht bereit ist, seine eigenen Interessen hinter die des Kunden zurückzustellen, wird scheitern.

Nicht nur, weil man bei Testkontakten das Gegenteil erlebt, sondern weil zu befürchten ist, dass dieses Statement zu schnell als Selbstverständlichkeit abgehakt wird. Tatsächlich gibt es kaum etwas schwerer zu akzeptierendes, als jemand Fremdes für wichtiger zu halten als sich selbst. Weil dies der genetischen Codierung des Menschen widerspricht. Die Entwicklungsgeschichte ist durch Egoismus gekennzeichnet, Darwin hat dies als Prinzip des Survival of the fittest formuliert. Und dieser angeborene Trieb bewirkt, dass wir uns unbewusst immer an unseren eigenen Interessen ausrichten. Und da fordert Marketing nun, die Interessen eines anderen, auch wenn er Kunde ist oder werden kann, in den Mittelpunkt zu stellen. Das muss man sich immer wieder, jeden Tag aufs Neue, bewusst machen. Und Hand aufs Herz, stellt man wirklich das Interesse des anderen in den Mittelpunkt oder will man nicht nur in allererster Linie etwas verkaufen. Marketing verkauft aber nicht, denn die Zeiten des Hard selling sind längst vorbei. Sondern Marketing bietet Transaktionspartnern Nutzen, die diese attraktiv finden und deshalb zum Kauf bereit sind. Die Rezepte, die in der Vergangenheit gegriffen haben, werden für die Zukunft nicht mehr greifen. Marketing bedeutet: Client first, company second, me third.

2 Die Kundenzufriedenheit als zentraler Begriff

Das Marketing wurde erst in den späten 1950er Jahren in den USA „erfunden", der erste Marketinglehrstuhl in Deutschland wurde 1971 in Münster eingerichtet (Meffert). Dies ist um so erstaunlicher als es sich bei der Marketingdenkhaltung um eine durchaus vertraute Vorgehensweise handelt. Überall dort, wo Menschen in Kontakt zueinander treten, entsteht Marketing. Dort kommt es zum Transfer von Werten zwischen Partnern, oder wie Kotler formuliert, zur Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien. Dies entspricht im übrigen dem Konzept des Generic marketing. Dabei wird nicht nur auf geschäftliche Transaktionen (materiell) abgestellt, sondern auch auf private (ideell). Es kommt zu einer Erweiterung des Gültigkeitsbereiches (Broadening des Marketing). Das heißt, die Marketingdenkhaltung ist uns auch im privaten Bereich seit langem vertraut. Wir „verkaufen" ständig uns selbst oder das, wofür wir einstehen. Und das eben nicht nur im geschäftlichen Bereich, etwa beim Bewerbungsgespräch, sondern auch im privaten. So überlegt sich die Frau sehr genau eine (Marketing-)Strategie, wie sie ihren Mann durch das Angebot von ideellen Gegenleistungen davon überzeugen kann, sie zum Einkaufsbummel zu begleiten, und für den Mann gilt das gleiche, wenn er gern einen Wochenendausflug mit seinen Freunden unternehmen will, um einmal die Klischees zu strapazieren. Natürlich wird man beim ersten Rendezvous dem prospektiven Partner nur seine Schokoladenseiten präsentieren und den Gebrauchtwaren vor dem Verkauf noch rasch in die Waschstraße fahren, weil man zurecht annimmt, sich bzw. sein Eigentum auf diese Weise besser andienen zu können. Nur dass wir dieses Verhalten nicht explizit als Marketing empfinden, obgleich es genau Marketing ist.

Um so erstaunlicher ist es daher, dass diese Denkhaltung noch immer nicht in allen Bereichen ihre Durchsetzung gefunden hat, sie entspricht nämlich im Kern einem durchaus vertrauten menschlichen Verhalten. Wir alle wissen auch instinktiv, dass eine Strategie über Emotionalisierung („über den Bauch") sehr viel erfolgversprechender ist als eine solche über Rationalisierung („über den Kopf"). Dennoch negieren wir diese Lebenserfahrung vielfach, sobald wir vom privaten in den geschäftlichen Bereich wechseln. Aber jeder Kauf funktioniert über die Emotio besser als über die Ratio, weil es Menschen sind, die entscheiden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Emotionen sind doch die besseren Argumente. Nun werden wir, vor allem die Männer, seit unserer Ausbildung dahingehend trainiert, Emotionen zu unterdrücken und zu kontrollieren. Die Psychologen erklären damit sogar eine Reihe von offensichtlichen Defekten im Zusammenleben. Folglich gilt es als ungeschickt, Emotionen zuzugeben, Jungs weinen überhaupt nicht und Mädchen, die weinen, gelten als hysterisch. Diese zwangvolle Beherrschung führt dazu, dass wir alle nur objektiven Argumenten (Facts&figures) zu glauben geneigt sind. Daher reichen Emotionen allein nicht aus. Sie müssen vielmehr mit rationalen Argumenten unterfüttert werden, die bei Befragen oder Selbstauskunft als die kaufausschlaggebenden repliziert werden. Nur darf man nicht der Verwechslung unterliegen, die dabei genannten Argumente für die tatsächlich ausschlaggebenden zu halten, sondern muss immer wissen, dass diese nur die rationalisierten Argumente für eine eigentlich emotional getroffene Kaufentscheidung sind.

Nicht mit der Marketingdenkweise vertraute Personen schließen aus der Tatsache, dass nach außen hin immer nur, oder zumindest primär, diese rationalen Argumente genannt werden, fälschlicherweise, dass sie ausschlaggebend für den Entscheid sind. Sie stellen indessen aber nur unsere antrainierte Form dar, wirtschaftliche Entscheidungen mitzuteilen. Wer deshalb in Facts&figures argumentiert, berücksichtigt nicht, wie Menschen, Ausnahmen bestätigen die Regel, gestrickt sind, praktiziert also kein Marketing, weil er nicht seinen Kunden und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt. Dies ist deshalb besonders gefährlich, weil nicht selten technisch vorgebildete Personen in Unternehmen beschäftigt werden, die gewohnt sind, in exakten, objektiven Dimensionen zu denken, Dinge berechenbar und nachprüfbar zu machen.

Die Autohersteller etwa haben diese Mechanik längst erkannt. Auch dort sind Techniker leitend involviert. Aber kein Mensch kauft ein Auto wegen der oben liegenden Nockenwellen, der Fünf-Ventil-Technik oder der Kennfeldzündung, sondern wir alle kaufen ein Auto, weil uns die äußere Form gefällt, weil der Nachbar auch so einen hat oder weil es das richtige Markenzeichen trägt. Nur geben wir dies auf Befragen selten als Kaufgründe an, denn es gilt an ungeschickt, etwas so Teures und Hochwertiges wie ein Auto aus dominant emotionalen Erwägungen zu kaufen. Sondern wir replizieren genau die Argumente, die uns der Anbieter zur Hand gibt. Daraus schließen dann Marktforscher messerscharf, es sei wichtig zu betonen, dass ein Automodell zwei oben liegende Nockenwellen, 530 l Kofferraumvolumen oder 6,3 l Verbrauch im Drittelmix nach Euronorm aufweist, weil dies ja die Argumente sind, die Käufer offensichtlich bewogen haben, das Modell zu erstehen. Hier wird geäußerte Meinung allzu leicht mit tatsächlichen Kaufgründen verwechselt.

Da jeder mit rationalisierten Argumenten hantiert, meinen wir, dass dies auch die kaufausschlaggebenden Gründe sind und stellen diese daher in der Kommunikation, persönlich wie medial, heraus. Tatsächlich sind sie aber nur Rechtfertigung für einen emotional getroffenen Kaufentscheid. Das hat keineswegs zur Konsequenz, diese rationalen Argumente zu unterdrücken, genau das Gegenteil ist richtig, es geht nur um die zutreffende Gewichtung emotionaler und rationaler Argumente. Die Emotio ist der Nutzen, der allein ein Preisopfer rechtfertigt, die Ratio ist aber der Beweis für die Richtigkeit der emotional getroffenen Kaufentscheidung.

Dies ist auch ganz natürlich so, denn Marketing hat immer mit Menschen zu tun, und Menschen sind nun einmal emotional, irrational und unberechenbar. Es wäre doch verwunderlich, wenn gerade diese Menschen sich zu wandelnden Computern veränderten, nur sobald der Kauf in ihrer Sichtweite auftaucht. Das Gegenteil ist der Fall. Deshalb kommt man auch nicht umhin, sich mit den Unwägbarkeiten der Menschen als Kunden auseinanderzusetzen. Insofern ist Marketing sehr viel schwieriger als die meisten anderen Funktionen im Betrieb zu handhaben. Der Buchhalter kann die Gewissheit mit nach Hause nehmen, dass, wenn links und rechts auf den Konten unter dem Strich die gleiche Zahl steht, er zumindest formal

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

alles richtig gemacht hat, der Banker kann gewiss sein, dass, wenn er sich genau an die Kreditvergabe-Vorschriften hält, er zumindest formal unangreifbar ist, doch der Marketer kann alles genau so gemacht haben, wie es in der unübersichtlichen Vielfalt der Marketingliteratur beschrieben steht, und dennoch hat er einen Kunden verloren.

Nicht selten ist mangelnde Zufriedenheit der Kunden die Ursache. Wenn alle Kunden nur einmal kaufen, ist man als Anbieter schnell weg vom Fenster oder zumindest deutlich weniger erfolgreich, als wenn man davon ausgehen kann, dass eine bestimmte Klientel immer wieder loyal in regelmäßigen Abständen als Kunden wiederkommt. Auch dies war zu Zeiten unterliegenden Marktwachstums gänzlich anders. Die limitierte Arbeitszeit war weitaus besser investiert, wenn man sich, anstatt sich um die vorhandenen Kunden zu kümmern, damit diese irgendwann wieder einmal als Käufer auftauchen, sich um die Akquisition neuer Kunden kümmerte. Denn für jeden bestehenden Kunden, warteten zwei neue, mit denen man abschließen konnte. Also war es nur vernünftig, Kunden nach dem Kaufabschluss möglichst schnell zu vergessen, um den Kopf frei zu haben für neue potenzielle Kunden. Man sagt, es gab keinen oder nur einen eng limitierten After sales service, kein **Nachkaufmarketing**.

Dies hat sich heftig verändert. Zu Zeiten stagnierender Märkte kann man nicht mehr automatisch davon ausgehen, dass für jeden Kunden, den man hat, zwei neue vor der Tür warten. Vielmehr ist es so, dass dort keine weiteren Kunden mehr stehen und die Konkurrenz sogar scharf darauf ist, mit dem eigenen Kunden abzuschließen. Das heißt, die Priorität liegt heute ganz eindeutig auf der Verteidigung bestehender Kunden, und nicht mehr auf der Akquisition neuer. Nun stellt sich die Frage, wie man bestehende Kunden im Marketing verteidigen kann. Hier hat sich herausgestellt, dass dies im Wesentlichen nur über Kundenzufriedenheit geht. Denn nur zufriedene Kunden kommen zum gegebenen Zeitpunkt auf den Anbieter, mit dem sie schon einmal abgeschlossen haben, zurück und damit erneut für einen Abschluss mit ihm in Frage.

Aber die eigentliche Bedeutung erschließt sich erst bei einer anderen Betrachtung. Man muss davon ausgehen, dass unzufriedene Kunden nur selten ihrer Unzufriedenheit wirklich in vollem Umfang Ausdruck verleihen. Wenn man in einem Geschäft schlecht bedient worden ist, nimmt man sich am gleichen Tag vor, sich persönlich bei der Geschäftsführung zu beschweren, da aber immer etwas dazwischen kommt, nimmt man sich eine Woche später vor, sich zumindest telefonisch gehörig zu beschweren, und da auch dann wieder etwas dazwischen kommt, nimmt man sich vor, zumindest einen deftigen Beschwerdebrief zu schreiben. Spätestens dann stellt man fest, dass man sich gar nicht mehr so genau erinnert, worüber man sich beschweren will und ob die Sache wirklich einer Beschwerde Wert ist. Man spricht dann von **Unvoiced complainers**, also Personen, die subjektiv zwar einen Grund zur Beschwerde haben, diesen aber nicht zum Ausdruck bringen.

Das eigentliche Problem liegt nun darin, dass diese Personen ihre Frustration durch Meinungsäußerung im sozialen Umfeld abbauen, d.h. bei jeder sich bietenden, nur halbwegs passenden Gelegenheit wird über die erlebte Beschwerdesituation beim Anbieter berichtet. Dabei gibt es zwei Phänomene. Das eine liegt darin, dass sich die Dramatik der Situation im Bericht zunehmend aufschaukelt, der Beschwerdegrund also immer unverschämter wird. Und das andere, dass auf diese Weise meist nur negative Erlebnisse weitergetragen werden. Negative Erlebnisse multiplizieren sich also im sozialen Umfeld deutlich häufiger als positive.

Das kennt wohl jeder aus seinem privaten Erleben. Wenn man irgendwo gut bedient wurde, die Auswahl stimmte, die Beratung kompetent war und der Kassiervorgang zügig, ist dies keinerlei weiterer Bemerkung Wert (analog der Nachricht

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

„Hund beißt Mann“). Eine Geschichte wird daraus erst, wenn man einmal, was sicherlich die Ausnahme ist, nicht gut bedient worden ist, die Auswahl miserabel, die Beratung inkompetent und die Schlange an der Kasse überlang war, dies ist dann immer einer, negativ wertenden Bemerkung Wert (analog „Mann beißt Hund“). Diese Asymmetrie wird noch drastischer, wenn man davon ausgeht, dass die auf diese Weise kontaktierten Personen ihrerseits die Geschichte weitererzählen („Da ist einem Bekannten von mir neulich etwas Unerhörtes bei XYZ passiert...“), wobei die Dramatik im Sinne des Erzählerfolgs noch zunimmt.

Selbst wenn es so wäre, dass jeder Kunde nur einmal im Leben Kontakt zum Anbieter hat, was nicht stimmt, selbst dann ist äußerster Wert auf Kundenzufriedenheit zu legen, weil jeder unzufriedene Kunde als verheerender Multiplikator in seinem sozialen Umfeld gegen den Anbieter aktiv wird. Das Problem dabei ist, dass es gar nicht darauf ankommt, ob der Kunde objektiv einen Grund zur Unzufriedenheit hat, also z.B. wirklich schlecht beraten worden ist, sondern dass es völlig ausreicht, wenn er subjektiv meint, Grund dazu zu haben. Angesichts der für Laien äußerst komplexen Procederes in vielen Branchen kann dieser Eindruck leicht unberechtigterweise entstehen, obgleich sachlich alles richtig gelaufen ist.

Erschwerend kommt noch hinzu, dass die meisten dieser unzufriedenen Kunden sich nicht zu erkennen geben. Damit gibt es für betroffene Anbieter nicht einmal die Chance, auf sie einzuwirken, Fehlverhalten zu korrigieren oder Wiedergutmachung zu leisten. Vielmehr werden sie, für den Anbieter nicht identifizierbar, in ihrem sozialen Umfeld anonym aktiv. Das einzige, was der Anbieter, irgendwann Jahre später bei Kumulierung solcher Vorkommnisse, merkt, ist, dass immer weniger Kunden zu ihm kommen. Er ist dann meist völlig überrascht und kann sich diese Entwicklung überhaupt nicht erklären. Schließlich hat sich kaum einmal jemand bei ihm beschwert. Sie ist aber geradezu zwangsläufige Folge mangelnder Kundenzufriedenheit, die durch gezieltes Nachkauf-Marketing verhindert werden muss.

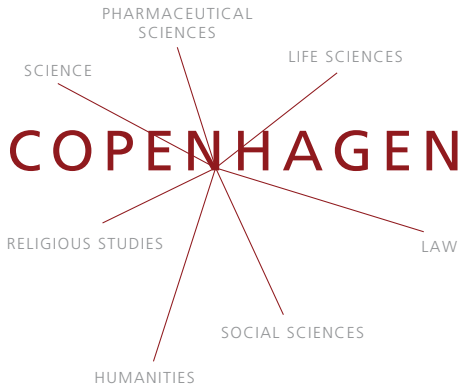
Bitte klicken Sie auf die Anzeige

UNIVERSITY OF COPENHAGEN

The difference is your ambition!

Copenhagen Master of Excellence are two-year master degrees taught in English at one of Europe's leading universities

Come to Copenhagen - *and aspire!*
Apply now at www.come.ku.dk



eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

3 Der Markenartikel als Visitenkarte

In vielen Branche ist die Bedeutung von Referenzen zur Absicherung gegeben. Diese rührt aus dem erheblichen Informationsmangel her, der nach Risikoreduktion ruft. Bei vielen Produkten ist das Risiko jedoch überschaubar, denn wenn man einmal „daneben gegriffen" hat, kann man den finanziellen Verlust leicht verschmerzen. Den unerwünschten sozialen Nebenwirkungen kann man leicht entgehen, indem man das betreffende Produkt dem Zugang des sozialen Umfelds entzieht. Wohl jeder hat noch ein Sakko im Schrank, bei dem man sich „verkauft" hat und das man daher nicht anzieht. Die funktionalen Einschränkungen sind meist leicht verkraftbar, denn schließlich ist man auch seither ohne dieses Produkt ganz gut über die Runden gekommen oder man holt sich ein Ersatzprodukt. Vielleicht kann man den Fehlkauf sogar umtauschen und erhält sein Geld zurück oder zumindest eine andere Ware dafür oder eine Gutschrift. Und im Verdrängen der persönlichen Konsequenzen sind wir ohnehin unschlagbar, d.h., man flüchtet sich in einen Selbstbetrug, schiebt anderen die Schuld in die Schuhe, macht die situativen Umstände für das Missgeschick verantwortlich o.Ä.

Bei hochwertigen Gebrauchsgütern ist das weitaus schwieriger. Der involvierte Geldbetrag ist für gewöhnlich so hoch, dass man einen Fehlkauf nicht ohne Weiteres wegstecken kann. Und das alles nagt, weil es so massiv auftritt, am Selbstwertgefühl, so dass auch die Persönlichkeit tangiert wird. Da ist es nicht verwunderlich, dass die Kaufappetenz, also der Drang zu kaufen, in den meisten Fällen recht gering ausgeprägt ist. Zögerliche Entscheidungen sind aber Gift für das Geschäft, führen sie doch womöglich zur Kaufverweigerung oder zur Berücksichtigung anderer Angebote. Allerdings stellt sich die Frage, wie diese Sicherheit erreicht werden kann. In weiten Teilen des Marketing übernimmt die Marke diese Absicherungsaufgabe. Denn oft genug sind wir nicht in der Lage, die tatsächliche Produktqualität zu beurteilen und erleben daher ein Unsicherheitsgefühl als kognitive Dissonanz. In diesen Fällen reduziert die Wahrnehmung einer bekannten, vertrauten Marke dieses Risiko und macht das Preisopfer verschmerzbar im Vergleich zum spekulativ damit zugänglichen Nutzen.

Vergleichsweise simple, überschaubare Produkte benötigen die Marke am wenigsten zur Absicherung. Die Marke dient hier vor allem der Kundenbindung und -akquisition. Die Markenwirkungen werden gegeneinander gestellt und der Saldo der überlegenen Marke generiert Käufer und verhindert deren Abwandern zur Konkurrenz. Die Sicherheitsfunktion kommt erst bei langlebigen und kostspieligen Produkten, wie Automobilen, technischen Gebrauchsgütern und Immobilien, zum Tragen. Um den wahren Wert der Marke zu ergründen, muss man sich jedoch die Markenmechanik vor Augen führen. Marke ist nämlich weitaus mehr als nur das Logo auf einer Packung.

Wir leben in einer zunehmend anonymen Welt. Keiner kennt keinen so richtig, und an den allermeisten Menschen hat man auch gar kein gesteigertes Interesse. Dennoch hat jede Person ein Selbstkonzept im Kopf, d.h. ein Bild, wie sie anderen gegenüber auftreten und von diesen eingeschätzt werden möchte. Dieses zu vermitteln, ist aber angesichts der hektischen Lebensbedingungen gar nicht so einfach. Die Alternative, den Menschen seines Umfelds über die eigene Person, deren Einstellung und Verhalten zu berichten, stellt sich nicht realistisch. Selbst, wenn man den Versuch dazu unternehmen wollte, käme man nicht weit damit. Wieviele Menschen kann man im Laufe eines Tages schon erreichen und ihnen über sich selbst berichten? Ganz abgesehen davon, dass die wenigsten Gesprächspartner über diesen Ansatz begeistert sein werden. Dennoch bleibt aber der Wunsch zur sozialen Positionierung erhalten. Wir alle sind geneigt, Personen anhand der Dinge zu beurteilen, mit denen sie sich umgeben, derer sie sich bedienen. Wir alle haben so unsere Vorurteile, die ganz ungerechtfertigt sind, weil wir der Person, die wir da kategorisieren, ganz erheblich unrecht tun können. Aber ist sie nicht selber Schuld, wenn sie uns die falschen Signale zur Interpretation anbietet? Um welche Signale handelt es sich

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

dabei? Zunächst natürlich um Körpersignale, wir sind geneigt, Dicke für gemütlich, Dünne für asketisch, Blonde für erotisch und Junge für leistungsfähig zu halten. Ob diese Signale immer zutreffen, sei dahingestellt. Aber das Repertoire zur Selbstdefinition im sozialen Umfeld, das uns aufgrund unserer physischen Merkmale zur Verfügung steht, ist begrenzt, und setzt oft genug falsche Signale. Was bleibt da noch? Nun, die Produkte, mit denen man sich umgibt, derer man sich bedient, setzen ebenso Signale. Wenn ein und dieselbe Person einmal in einem Fiat und ein anderes Mal mit einem Alfa vorfährt, zwei Fahrzeuge aus dem gleichen Konzern und vergleichbarer Preisklasse, und umstehende Personen, die diese beiden Szenen sehen, gefragt werden, welchen Beruf der Fahrer hat, wie hoch sein Einkommen ist, welche Schulbildung er hat etc., dann werden, trotz identischer Person, zwei recht verschiedene Profile dabei herauskommen. Warum? Weil aus der Marke, in diesem Fall der Automobilmarke, die man nutzt, mangels besseren Wissens und nachhaltigerer Einsicht auf die Person geschlossen wird, die sich mit ihr umgibt. Und so ist das mit beinahe allen Produkten, mit Uhrenmarken, die dem Kenner vermeintlich genaue Signale über ihren Träger geben, mit Jeansmarken, die für Jugendliche ein ganz wichtiges Selbstdefinitionsmerkmal sind, oder mit Turnschuhmarken, die schon bei den Kids auf dem Schulhof deutlich differenzieren. Geeignete Marken bieten so die Sicherheit, in einer gewünschten Art und Weise eingeschätzt zu werden und werden damit zu unentbehrlichen Utensilien im sozialen Umfeld. Die Tatsache, dass bestimmte gewünschte Signale nur von bestimmten gewünschten Marken ausgehen, verschafft diesen wiederum eine weitgehende Alleinstellung. Das aber bedeutet, es entsteht ein quasimonopolistischer Preisspielraum. Ein Anbieter, dem es gelingt, sein Produkt zu einem Markenartikel hoch zu stilisieren, hat es geschafft, er kann höhere Preise als der Mitbewerb für ein objektiv vergleichbares Produkt durchsetzen, weil dieses subjektiv, und nur darauf kommt es im Marketing an, nicht vergleichbar ist. Vor allem bietet die Marke eine Sicherheitsfunktion, denn sie ist eine bekannte, vertraute Größe, berechenbar in ihren Dimensionen und reduziert in ihrem Risiko.

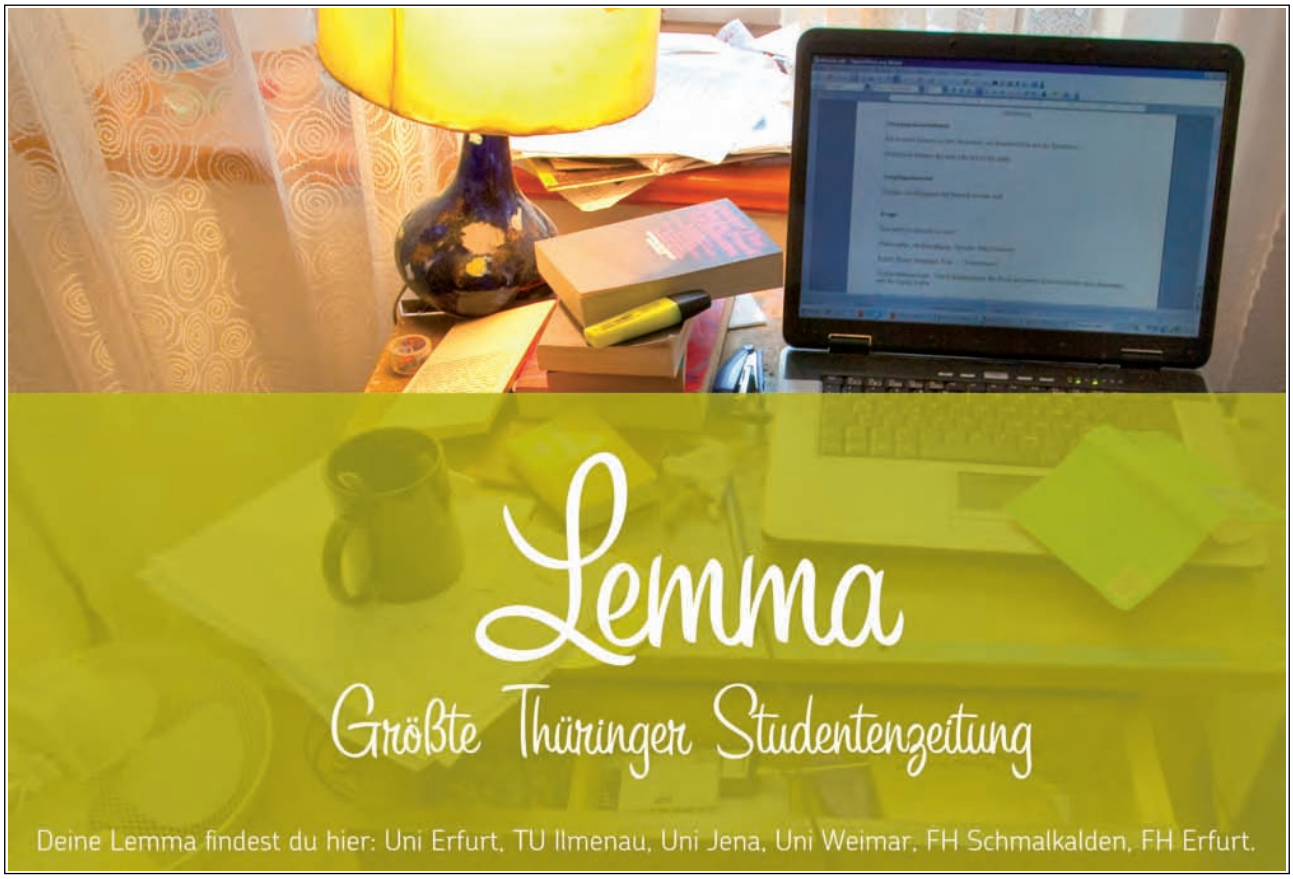
Und daraus ergibt sich eine zweite wichtige Rolle der Marke, nämlich die Risikoreduktion. Selbst bei Produkten, die nicht ohne Weiteres der Einschätzung durch die Umwelt zugänglich sind, dominiert die Marke. Nehmen wir nur einmal Mehl, wahrhaftig kein Produkt, das irgendwie profilierend wirken könnte. Mehl ist zudem nach Typenklassen standardisiert, so kennzeichnet die Type 405 ein Mehl einer definierten Feinheit und Weiße. Und nur Mehl, das diese Anforderungen erfüllt, darf die Type 405 verwenden. Es spricht also nichts dafür, auch nur einen Cent zusätzlich auszugeben, um einen Markenartikel Mehl Type 405 zu erwerben. Dennoch sind die erfolgreichsten Produkte in diesem Markt Marken, wie Aurora, Goldpuder, Diamant etc. Und Untersuchungen zeigen, dass dies ganz besonders gilt, wenn wichtige „Backereignisse“ gegeben sind, z.B. Geburtstagskuchen oder Weihnachtsbäckereien. Obgleich also die Signalwirkung der Marke gleich Null ist, weil sie als Vorprodukt im Prozess verschwindet und die Qualität standardisiert wird, gibt es dennoch eine deutliche Markenpräferenz mit der Folge der Hinnahme eines Preisaufschlags. Der Grund ist Sicherheit.

Die Markeneigenschaft kann an zwei Ausgangsgrößen gebunden sein, an das Produkt, dann handelt es sich um eine Einzelmarke, oder an den Anbieter, dann handelt es sich um eine Dachmarke. Was liegt daher näher, als den Anbieter zum Markenartikler werden zu lassen. Mit der Folge, dass sein Angebot gegenüber anderen, vergleichbaren bevorzugt wird, und er sogar in der Lage ist, eine Preisprämie am Markt durchzusetzen. Allerdings gibt es einen großen Haken, was nämlich eine Marke ist und was nicht, entscheidet nicht der Anbieter, sondern allein der Markt. Wer sich also wegen der geschilderten, deutlichen Vorteile entschließt, zum Markenartikler zu werden, muss Mittel und Wege einschlagen, damit der Markt ihn auch als solchen gratifiziert. Und das geht nicht von heute auf morgen, sondern bedarf eines strategischen Vorgehens. Für eine Marke gibt es eine Reihe von Kriterien. Zunächst zeichnet sich eine Marke durch einen einheitlichen Auftritt aus, die Corporate identity. Das heißt, eine Marke tritt immer gleichartig und pointiert auf. Da der Auftritt wiederum durch Kommunikation bestimmt wird, bedeutet dies, dass der Anbieter einen durchgängigen Kommunikationsstil entwickelt

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

und über einen längeren Zeitraum konstant beibehält. Oft wird dies als langweilig empfunden, viel lieber werden ständig wechselnde Gags und Gimmicks verwendet, um immer wieder neuartig zu erscheinen und aufzufallen. Abgesehen davon, dass Gags und Gimmicks bei Weitem nicht ausreichen, einen substanziierten Markenkern aufzubauen, führt ein ständiger Wechsel im Auftritt vor allem zu einer mangelnden Wiedererkennungsfähigkeit. Man stelle sich vor, der Nachbar kommt einem diese Woche im Hausflur mit einer blonden Langhaarperücke, nächste Woche mit einem Vollbart und übernächste Woche im Rollstuhl entgegen. Was wird man wohl über diese Person denken? Na ja, bestenfalls, dass sie auch nicht weiß, was sie will, schlechtestenfalls wird man sie für irrelevant halten. Geradeso ist es, wenn man in der Kommunikation immer wieder anders auftritt. Zum Markenartikel gehört eine hohe Verlässlichkeit, eine dauerhafte Konstanz. Dazu ein Beispiel. Wenn man zwei Schokoladenmarken betrachtet, Alpia und Milka, und sich fragt, welche Inhalte für diese beiden Marken stehen, dann ist ziemlich sicher, dass zu Milka Dinge wie Alpen, Vollmilch, lila Kuh, Schweiz, Qualität etc. aufkommen, zu Alpia aber allenfalls, dass sie billig ist. Der Grund ist ziemlich klar. Milka hat seit drei Jahrzehnten immer wieder seinen Auftritt mit den o.g. Inhalten penetriert und sich damit fest in unserem Gedächtnis verankert, während Alpia alle Jahre wieder seinen Auftritt verändert und damit jede Penetrationsphase für sich zu kurz war, um einen bleibenden Eindruck bei uns zu hinterlassen. Und genauso ist es mit dem Unternehmen/Produkt als Absender. Aber wer erst in der konkreten Interessensphase von Käufern in Erscheinung tritt, kommt viel zu spät. Denn bereits bei der Auswahl von Angeboten ist die Markierung ein Bewertungskriterium, wer also dann erst anfängt, sich als Marke zu präsentieren, ist bereits als Nicht-Marke in die zweite Priorität zurückgefallen. Autohersteller präsentieren sich Interessenten deshalb nicht erst in der konkreten Suchphase, sondern durchgängig bereits viel früher. Denn das ist Voraussetzung, um in der konkreten Suchphase als nennenswerte Alternative in Betracht kommen zu können.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dann bedarf es der Kennzeichnung des Auftritts mit einem durchgängigen Zeichen, im Marketing Logo genannt. Das Logo ist das besondere Merkmal einer Marke, es kann aus Buchstaben, Zahlen, jeder Kombination davon, aber auch Bildern, Zeichen und Symbolen bestehen. Auf jeden Fall ist die Darstellung so einzigartig und merkfähig, dass sie, nach gegebener Lernzeit, unverwechselbar mit dem Markenabsender identifiziert wird. Zu denken ist an die besondere Schreibweise des Markennamens Nivea, oder die Flaschenform von Coca-Cola, oder das Kreissegmentsymbol von BWM. Alles Logos, die eindeutig zuordnenbar sind. Oft beschränkt sich die Absenderangabe allerdings auf die Namensnennung in einer der gängigen Schrifttypen, plus Anschrift, Telefon etc.? Wie aber soll man sich komplizierte Namen, die in austauschbarer Schrifttypo gesetzt sind, merken? Zumal, wenn man gar keinen Anlass hat, sich damit zu beschäftigen. In einer Zeit dramatischer Informationsüberlastung (Information overload) können Signale nur überkommen, wenn sie verknappt, konzentriert und prägnant dargeboten werden, als Information chunks. Knappe, merkfähige Zeichen haben oft eine lange Tradition, wie das verschnörkelte 4711 bei Duftwässern, der Motoranker bei Bosch, der Kranich bei Lufthansa, die vier Punkte von Beiersdorf, der Frosch bei Erdal etc. Damit ein solches Logo aber fest an einen Anbieter gekettet ist, muss es durchgängig verwendet werden. Dabei stellen sich eine Reihe von Anforderungen, sodass es sich unbedingt empfiehlt, sich nicht auf das eigene künstlerische Gespür zu verlassen, zumal es darauf auch gar nicht ankommt und man in eigener Sache befangen ist, sondern externe Experten mit dieser Aufgabe zu betrauen. So ist zu klären, wie das Logo in verschiedenen Größen, etwa auf der Visitenkarte oder dem Werbeschild, aussieht, wie es in Farbe wirkt und wie dieser Effekt in Schwarzweiß näherungsweise erreicht werden kann. Dann geht es darum, festzulegen, wo dieses Logo platziert wird, also wie weit vom Rand entfernt, in welchem Abstand zu anderen Texten, in welcher Größenrelation zu ihnen. Das alles soll in einem kleinen Handbuch definiert werden. Ein solches Handbuch, auch CD-Booklet für Corporate design genannt, legt verbindlich fest, welche Farben, Größen, Abstände etc. bei der Verwendung des Logos einzuhalten sind. Außerdem werden alle in Frage kommenden Werbemittel durchdekliniert. Damit ist sichergestellt, dass eine einheitliche Kennzeichnung auch tatsächlich funktioniert. Außerdem ergibt sich der unschätzbare Vorteil, dass alle Beteiligten auf die Einhaltung der Vorgaben verpflichtet werden können, auch neue Mitarbeiter sind schnell und unkompliziert informiert, wie der Auftritt auszusehen hat. Damit ist selbst bei verschiedenen Standorten, Büros, Abteilungen etc. gewährleistet, dass eine durchgängige Kennzeichnung erreicht wird. Bei aller Stringenz muss die werbliche Gestaltung flexibel an Zeitströmungen anpassbar sein.

Für eine Marke ist es unverzichtbar, dass der Absender mit einer Eigenschaftszusage gekoppelt ist, die über Kommunikation breit bekannt gemacht wird. Denn das Zeichen allein ist viel zu wenig, vielmehr kommt es auf die sicherheitsgebende Komponente an, die allein durch eine entsprechende Zusage des Absenders erreicht wird. Auch dafür gibt es zahlreiche Beispiele, z.B. „Vorsprung durch Technik“ bei Audi, „Das Auto“ bei Volkswagen oder „Freude am Fahren“ bei BMW. Diese Eigenschaftszusagen sind deutlich und profilierend. Audi verspricht Fahrzeuge, die nach fortschrittlichen Ingenieurskonzepten konstruiert sind, Volkswagen verspricht Fahrzeuge, die zwar nicht aufregend, dafür aber zuverlässig und breit bewährt sind, und BMW verspricht Fahrzeuge, bei denen der Spaß am Autofahren im Vordergrund steht. Je nachdem, welche Auslobung einem Kaufinteressenten am Wichtigsten scheint, wird er sich bei der einen oder der anderen Automarke besser aufgehoben fühlen. Diese Aussagen sind aber deshalb an bestimmte Absender gebunden, weil sie von diesen über lange Zeit durchgängig kommuniziert worden sind. Und das ist entscheidend, denn wieviele Aussagen kennen wir, zu denen uns kein Absender einfällt und wieviele Absender, zu denen uns keine Aussage einfällt. Die Glaubwürdigkeit der Marke gebietet aber, dass die getroffene Aussage auch wirklich eingehalten werden kann, im Beispiel die Fahrzeuge von Audi also technisch besonders fortschrittlich sind, diejenigen von Volkswagen besonders zuverlässig und die von BMW besonders fahrfreudig. Wenn das nicht gelingt, geht der Schuss nach hinten los, die Aussage disqualifiziert den Absender. Doch reicht allein die Behauptung nicht aus, vielmehr muss sie auch bewiesen

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Proof. Dies ist bei einigen Angeboten leichter, bei anderen nur schwer nachprüfbar. So kann man sich bei einer Jeansmarke davon überzeugen, ob die Schnitte, wie ausgelobt, passgenau sind, bei einer Polstermöbelmarke davon, ob die Bezüge bequem sind und bei einer Parfümmarke, ob der Duft, wie versprochen, frisch-herb ist oder nicht. Aber bei der Mehrzahl der Angebote ist eine a-priori-Prüfung nicht möglich, so nicht beim Geschmack eines Speiseeis, bei der Leistungsstärke einer Trockenbatterie oder dem Gesundheitswert eines Stärkungsmittels. Dennoch besteht das Bedürfnis, hinsichtlich der Wahl dieser Produkte sicher zu gehen. Und zwar um so mehr, je teurer diese sind, je länger wir uns an sie binden und je höhere Außenwirkung sie haben. Zur Marke gehört daher eine nachprüfbare Eigenschaftszusage, die attraktiv ist. Beim Light-Joghurt sind dies etwa die linksgedrehten Fettsäuren, beim Orangensaft der Anteil spätreifer Apfelsinen und beim Autoreifen die besondere Profilform. Diese Angaben dienen als „Anker", wenn es darum geht, die Markenaussage glaubhaft werden zu lassen. Sie sind aus Kundensicht beispielhaft nachprüfbar, sodass von der Richtigkeit dieser Aussagen auf die Richtigkeit aller anderen Aussagen geschlossen wird, auch solcher, die im Einzelfall nicht nachprüfbar sind.

Eine weitere Anforderung an die Marke ist ihre ständig verbesserte Leistungsfähigkeit bei Produkt und Beratung. Die Marke ist eine Wettbewerbsform und dem Wettbewerb wohnt die Tendenz zur stetigen Verbesserung des Angebots inne. Eine Tendenz, von der wir alle erheblich profitiert haben. Beim starken Wettbewerb unter Marken fällt ein Angebot sofort zurück, wenn es nicht leistungsfähig ist. Umgekehrt kann sich ein Angebot signifikante Vorsprünge am Markt herausarbeiten, wenn es mehr Leistung bietet, z.B. innovative Angebotskonzepte, die den Bedarfen der Nachfrager gerecht werden. Als Markenartikel exponiert sich ein Anbieter am Markt, er kann sich nicht mehr hinter der Anonymität eines beinahe beliebigen Geschäftsnamens verstecken. Insofern stellt der Entschluss zur Marke eine Verpflichtung dar, der sich ein Absender zu stellen hat. Und dies nicht nur vorübergehend, denn es dauert erhebliche Zeit, bis eine Marke im Gedächtnis eines relevanten Teils der Zielgruppe verankert ist. Dies erfordert auch einen nennenswerten Geschäftsumfang, um ernst genommen zu werden. Daraus folgt die Erfordernis einer hohen Bekanntheit und Anerkennung im Markt. Bei der Bekanntheit unterscheidet man gemeinhin aktive und passive Bekanntheit. Aktiv bedeutet, dass Zielpersonen ungestützt, also ohne die Vorgabe von Markennamen, eine Marke angeben können. Dies ist ein sehr hoher Anspruch, denn aufgrund des Evoked set of brands ist nur ein Bruchteil der tatsächlich vorhandenen Marken aktiv bekannt. Passiv bedeutet, dass Zielpersonen gestützt, also unter Vorgabe von Markennamen, eine Marke als zur Branche gehörig angeben können. Dies ist offensichtlich die weitaus niedrigere Hürde. Bei der Vertrautheit kommt es darauf an, dass einer bekannten Marke auch die richtige Branche bzw. die zutreffende Markenaussage zugeordnet werden kann. Nur, wenn Bekanntheit und Vertrautheit gegeben sind, kann sich Markenwirkung entfalten. Nun ist noch der relevante Markt für die Marke einzugrenzen. Denn natürlich kann es z.B. einem lokalen Anbieter ziemlich gleichgültig sein, ob er außerhalb seines relevanten Markts bekannt und anerkannt ist oder nicht. Im Gegenteil, wenn er außerhalb seines relevanten Markts breit bekannt und anerkannt ist, hat er höchstwahrscheinlich etwas falsch gemacht. Es kommt also nur auf das Einzugsgebiet an, das der Anbieter als dasjenige definiert hat, aus dem seine Kunden kommen sollen. Das vereinfacht die ganze Angelegenheit ungemein, denn es kommt nicht darauf an, national bekannt zu sein, sondern nur in diesem Einzugsgebiet. Damit werden auch die finanziellen Aufwendungen zur Kommunikation der Marke sehr überschaubar. Denn wenn ein Markenartikler im Konsumgütermarkt 40 Mio. € für ganz Deutschland an Kommunikationsaufwand ausgibt (ein eher bescheidenes Budget), dann bedeutet das für einen Handelsanbieter in einer 100.000 Einwohner-Stadt noch 50.000 €, und er kann damit den gleichen Werbedruck aufbauen, wie die bedeutendsten und erfolgreichsten Marken Deutschlands. Insofern relativiert sich häufig die Argumentation der Unmöglichkeit des Markenaufbaus infolge finanzieller Belastung. Noch gravierender deutlicher wird dies, wenn man sich einen Nischenanbieter im B-t-b-Geschäft vorstellt, der sich vielleicht 1.000 Einkaufsentscheidern gegenüber sieht, hier reichen besagte 50.000 €, um einen hundertfach stärkeren Werbedruck aufzubauen als beim Markenartikler.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dennoch ist die Sache mit der Bekanntheit eine hochbedeutsame. Uns ist nämlich in einer konkreten Entscheidungssituation immer nur ein Bruchteil der tatsächlich vorhandenen Angebote präsent. Und nur unter diesen präsenten Angeboten kann der konkrete Wahlentscheid fallen. Denn für Angebote, die man nicht kennt, kann man sich auch nicht entscheiden. Beinahe jeder ist der Meinung, es gäbe viel zu viele Zahncreme-, Waschmittel- und Zigaretten-Marken. Aber wenn man einmal nachdenkt, wieviele Zahncreme-Marken fallen einem dann tatsächlich ein? Und wieviele Waschmittel-, und wieviele Zigaretten-Marken? Hochwahrscheinlich sind es nicht mehr als drei oder vier, die präsent sind. Natürlich gibt es Dutzende von Zahncremes, Waschmitteln und Zigaretten, aber aktiv bekannt sind immer nur ganz wenige. Denn unser Gedächtnis gibt sich wenig Mühe, unnötige Informationen abzuspeichern. Und für unser tägliches Leben reicht es völlig aus, wenn wir drei oder vier Marken einer Produktkategorie aktiv kennen, damit können wir gut leben. Jedes Mehr an Informationsspeicherung ist verzichtbar, also verzichtet unser Gehirn, im Zuge des Evolutionsprozesses auf Effizienz getrimmt, konsequenterweise auch darauf. Die aktiv bekannten Marken sind der Extrakt aller Markenangebote, die wir uns nach Kontakt und Bewertung gemerkt haben. Es handelt sich um den Relevant set of brands. Dazu muss man sich folgende Zusammenhänge vorstellen. Ausgangspunkt ist das Universum aller Angebote am Markt, der Available set. Doch stellt dieser nicht die tatsächliche Auswahlgrundlage dar, denn natürlich kennt kaum jemand wirklich alle Angebote am Markt. Dazu sind die Märkte viel zu unübersichtlich. Also teilt sich der Available set auf in einen Teil der Angebote, die bekannt sind, den Awareness set, und einen anderen Teil der Angebote, die unbekannt sind, den Unawareness set. Angebote, die unbekannt sind, können ohnehin schon nicht gewählt werden, fallen also aus dem Kaufentscheidungsprozess komplett heraus. Allerdings sind nicht alle Angebote gleichermaßen deutlich bekannt. Einigen von ihnen kann man eindeutige Inhalte zuweisen, über die meisten anderen jedoch bestehen nur mehr oder minder verschwommene Mutmaßungen. Erstere fasst man als Processed set zusammen, Letztere als Foggy set. Im Zweifel wird man sich gegen die Angebote mit verschwommenen Konturen wenden und sich für die klar profilierten entscheiden. Unter diesen Angeboten fällt dann letztlich der Wahlentscheid. Da gibt es einige Angebote, die man zwar sehr deutlich kennt, die man jedoch als für die persönliche Bedürfnisbefriedigung nicht geeignet zurückweist (Reject set), dann gibt es einige, die zwar schon ganz gut sind, aber so richtig doch nicht erste Wahl (Hold set), und einige wenige, die als mögliche Kaufobjekte in Betracht kommen. Nur innerhalb dieses Relevant set fällt die Kaufentscheidung. Alle anderen Angebote haben letztlich keine Chance. Den ganzen Prozess macht der Evoked set of brands aus, den man als den entscheidenden Effekt bei Markenartikeln bezeichnen kann. Denn da nur diejenigen Angebote, die sich im Relevant set befinden, eine Chance haben, Marketingerfolg im Sinne von Kauf zu erzielen, ist es für Anbieter überlebensnotwendig, in diesem Relevant set vertreten zu sein. Da aber dessen Kapazität weitaus geringer ist als das tatsächliche Marktangebot, wird immer nur ein vergleichsweiser kleiner Ausschnitt des Marktgesamts abgespeichert, der Rest ist verloren. Also geht es für jeden Anbieter darum, zu diesen wenigen Markenartikeln zu gehören, die aktiv bekannt sind, um überhaupt die Chance auf einen Kaufabschluss zu haben. Letztlich handelt es sich im Marketing also um einen Wettlauf der Anbieter um die Verankerung ihrer Marke im Gedächtnis möglichst vieler Zielpersonen. Neue Anbieter müssen kompromisslos versuchen, in diesen Relevant set einzudringen. Da dessen Kapazität aber eng begrenzt ist und nur durch die Tatsache, dass ein neuer Anbieter auftaucht, auch nicht erweitert wird, geht dies in aller Regel nur durch Verdrängung eines bestehenden Anbieters. Umgekehrt müssen bestehende Anbieter darauf abheben, im Relevant set verankert zu bleiben und nicht durch Newcomer verdrängt zu werden. Das heißt, die Bemühungen neuer Anbieter laufen auf eine Verankerung im Relevant set, damit auch auf eine Verdrängung bestehender Anbieter, die Bemühungen bestehender Anbieter auf einen Verbleib im Relevant set, damit eine Verhinderung des Eindringens neuer Anbieter, hinaus. Präsenz dort sichert das Überleben am Markt. Um in den Relevant set zu gelangen bzw. dort zu verbleiben muss man sich die Funktionsweise des Gedächtnisses kurz in Erinnerung rufen. Informationen bleiben im Gedächtnis nur präsent, wenn sie regelmäßig aktualisiert werden. Daher heißt ein Mittel umfangreiche Werbemaßnahmen. Und Informationen bleiben um so leichter präsent, je beeindruckender (impactstärker)

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

sie sind. Daher heißt ein anderes Mittel pointierte Werbemaßnahmen. Dazu kommt eine dritte Komponente, nämlich die Lerndauer. Es ist keineswegs so, dass Informationen schon nach einmaliger Darbietung gelernt werden. Vielmehr kommt Lernen im verbreiteten Low involvement-Bereich nur über stetige Darbietung kleiner Lerneinheiten zustande. Low involvement bedeutet, dass die Information im Moment der Wahrnehmung für den Rezipienten wenig relevant ist. Daher ist es wichtig, bereits zum Zeitpunkt der Entscheidungssituation im Relevant set vertreten zu sein, weil man sonst als Anbieter keine Chance hat, aktiv um ein Angebot angefragt zu werden, was die willkommene Chance auf weitgehende Alleinstellung bietet. Die Chancen zum Abschluss bewegen sich nur im Bereich des statistischen Zufalls. Im Vorfeld einer Entscheidungssituation ist die Botschaft noch gering involvierend, erst in der heißen Phase wird sie hoch involvierend. Dann werden Informationen zum Angebot bewusst gesucht und wahrgenommen. Anbietern, die erst dann auftreten, fehlt jedoch der Vertrauens- und Sicherheitsbonus bereits bekannter Angebote, der von hoher Bedeutung ist. Anbieter, die dann schon vertraut sind, erhalten einen Vorschuss und steigern damit ihre Abschlusschance beträchtlich über das Gesetz der großen Zahl hinaus. Das heißt konkret, Kommunikationskontakte erst in der Kaufentscheidungssituation kommen zu spät, sondern müssen bereits wesentlich vorher einsetzen. Dann aber haben sie mit geringer Involvierung und Vergessen durch Zeitablauf und Überlagerung zu kämpfen. Bei diesen widrigen Bedingungen ist die Marke von ausschlaggebender Bedeutung, weil sie die Verknappung aller Botschaften eines Absenders auf geringstem „Informationsraum“ darstellt, die allein die Verankerung eines Angebots trotz des beschriebenen Umfelds erlaubt. Am Sichersten vor der Verdrängung ist der Marktführer in Bekanntheit, gemessen im Share of mind. Das heißt, selbst wenn alle Gedächtniskapazitäten reduziert sind, bleibt zumindest ein Anbieter als Besetzung eines Bedarfsfelds bekannt und kommt, wenn es darauf ankommt, noch zum Zuge.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Als weitere Nutzen eines Markenartikels lassen sich eine ganze Reihe von Gründen nennen. Zunächst schafft die Marke eine Kommunikationsbrücke vom Anbieter zum Nachfrager, über die interagiert werden kann. Denn gäbe es keine Marke, wäre auch keine gemeinsame Austauschbasis gegeben, die einerseits die Abgabe von Botschaften und andererseits deren Verständnis sichern kann. Dann ermöglicht die Marke eine augenfällige Differenzierung zu Wettbewerbsanbietern, und zwar als positive Differenzierung. Denn aus dem Einheitsbrei der Branche hebt sich nur hervor, wer sich als Markenartikel profiliert. Ansonsten ist Geschäftserfolg nur in dem Maße gegeben, wie es dem statistischen Gesetz der großen Zahl entspricht und Mitbewerber ebenfalls marketingmäßig nicht aktiv werden. Andererseits können über den Markenaufbau Präferenzen zugunsten des eigenen Angebots herausgebildet werden, welche die Abschlusschancen erhöhen, indem sie einen Konkurrenzvorteil herausbilden. Dann ist die Marke eine Orientierungshilfe in der Angebotsvielfalt des Markts und teilt diese in subjektiv „bessere“ und „weniger gute“ Anbieter auf. Zu den besseren gehören nur die Markenanbieter. Den Nachfragern vermittelt sich Sicherheit beim Kaufentscheid insofern als sie wissen, dass sie genau das erhalten, was sie aufgrund der Markenauslobung erwarten können, sie also kein Risiko laufen, falsch aufgehoben zu sein. Die Markierung ist auch Voraussetzung für die Wiedererkennbarkeit und Wiederholungskontaktchance, denn nur ein Angebot, das benennbar ist, also eine Marke, kann gezielt gesucht und auch weiterempfohlen werden. Die Marke wird damit zur Geschäftsbasis. Daraus resultieren Sympathie und Kompetenz als Voraussetzung für Vertrauen. Schließich ergibt sich die Erreichung eines Preissetzungsspielraums, da die Leistung gegenüber dem Preis dominant erlebt wird. Das bedeutet, dass im Zweifel weniger Verhandlungszugeständnisse erforderlich sind. Die Marke hilft auch, ein gegebenes, lokales Marktpotenzial besser auszuschöpfen und unterstützt damit eine positive Geschäftsentwicklung. Wenn man davon ausgehen kann, einen zumindest stabilen Kundenanteil in diesem lokalen Markt zu halten, besteht die Möglichkeit zur Geschäftsplanung und damit zur Gewährleistung des kontinuierlichen Geschäftsbestands. Durch die Positionierung der Marke ist ein Eingehen auf die individuellen Wünsche und Erwartungen von Nachfragergruppen möglich. Diese bestmögliche individuelle Bedarfsbefriedigung wiederum führt zu zufriedenen Kunden, einer der wichtigsten Voraussetzungen für Geschäftserfolg. Marketing heißt daher, Marken machen!

4 Die Marktsegmentierung

Jede Profilierung in eine Richtung schließt Profilierungen in andere aus. So ist unter dem Motto anspruchsvoller Automobiltechnik nur schwer ein Billigfahrzeug vorstellbar und unter dem Motto der Fahrfreude nur schwer ein Kleinwagen. Letztlich sind differenzierte Marktbearbeitung und Eigenschaftszusage daher zwei Seiten einer Medaille. Das setzt voraus, dass man sich davon verabschiedet, immer alles anbieten zu wollen und stattdessen zu einem pointierten Angebot kommt, das freilich eine Einengung des Marktpotenzials bedeutet. Nun kann man fragen, warum man freiwillig eine solche Einengung anstreben soll. Doch das ist eine zwangsläufige Folge der Markentechnik. Nur ganz wenigen Markenartiklern ist es in der Vergangenheit gelungen, einen omnipotenten Anspruch glaubhaft am Markt durchzusetzen. Dazu gehört etwa die Marke Nivea, die einen umfassenden Pflegeanspruch im Körperpflegebereich vertritt und diesen Markt auf breiter Front abdeckt. Doch diese Position ist zustande gekommen zu Zeiten, als die Märkte noch weithin gering besetzt waren. Insofern konnte ein Anbieter noch breiteste Teile des Marktes besetzen. Heutzutage ist dies angesichts der dichten Besetzung von Märkten schlechterdings unmöglich. Und von den Anbietern, die ehemals omnipotent auftraten, ist es nur den wenigsten gelungen, diese Position zu erhalten. Insofern sind solche Beispiele breiter Marktabdeckung illegitim, weil sie Resultat einer historischen Entwicklung sind, die heute so nicht mehr nachvollziehbar ist. Wir haben es heute vielmehr mit fragmentierten Märkten zu tun, die in eine Reihe von Segmenten und Nischen zerfallen, in denen jeweils bestimmte Anbieter profiliert und kompetent sind. Man spricht von einer Multi options society, d.h., Nachfrager rechnen sich heute nicht mehr bestimmten Märkten zu, sondern orientieren sich an den Segmenten verschiedener Märkte

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

und wählen unter deren Angeboten aus. Da dabei, je nach Segmentzugehörigkeit, erheblich abweichende Anforderungen an Angebote gestellt werden, fällt es ausgesprochen schwer, Omnipotenz unter Beweis zu stellen. Vielmehr besteht die Gefahr, letztlich für keine Nachfragergruppe die beste Wahl zu sein, sondern für alle nur eine mehr oder minder gelittene Marke, die aber doch nicht zum Zuge kommt. Aber schon, wer beim Wahlentscheid die Nummer Zwei ist, hat verloren. Wenn es augenscheinlich entscheidend ist, die wahrgenommene Nummer Eins zu sein, und dies für den Gesamtmarkt heute nicht mehr darstellbar ist, so führt Platz Nummer Zwei auf dem Gesamtmarkt geradewegs in die Liquidation, während die Begrenzung auf Teile des Gesamtmarkts dazu führt, dass man sich dort als Nummer Eins durchsetzen kann und am Markt prosperiert. Das Ziel muss daher die Marktführerschaft sein. Das ist auch einfach nachvollziehbar. Jeder weiß, wer als erster den Atlantik im Flieger überquert hat, wer als erster Mensch den Mond betreten hat etc., aber wer weiß schon, wer als zweiter oder dritter den Atlantik überquert hat und wer der zweite oder dritte Mensch auf dem Mond war? So funktioniert unser Gehirn, es merkt sich die Nummer Eins (The winner takes it all-Hypothese), außer wenn es nicht wichtig ist, einen Tatbestand im Detail zu kennen, was ausgesprochen selten der Fall ist. Insofern ist es wertvoller, in einem eng begrenzten Markt die Nummer Eins zu sein als in einem möglichst breiten Markt unter „ferner liefen" zu landen. Wer also versucht, Gesamtmärkte abzudecken und nicht zugleich wirklich dominant ist, wie Microsoft bei der Software oder Google im Internet, der tut besser daran, sich auf ein Marktsegment zu beschränken und dort die Nummer Eins zu werden. Denn nur die merken sich Nachfrager nachhaltig.

Modernes Marketing bedient sich daher immer der Marktsegmentierung. Darunter versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes nach in sich möglichst gleichartigen Nachfragergruppen, die gleichzeitig nach außen hin möglichst verschiedenartig von allen anderen sind. Man spricht hier von interner Homogenität und externer Heterogenität. Die Vorteile der Marktsegmentierung liegen vor allem in den folgenden Aspekten.

Es kommt zu einer hohen Entsprechung von differenzierten Käuferwünschen und individuellem Angebot, damit zu einer höheren Abschlusswahrscheinlichkeit.. Diese Anforderung mag banal klingen, sie ist jedoch bei näherer Betrachtung von zentraler Bedeutung für das Marketing. Als erster hat sich damit der Mannheimer Marktpsychologe Bernt Spiegel im Rahmen seiner Feldtheorie beschäftigt und in der Praxis profiliert. Dazu eine kleine Anekdote. Ein spektakuläres Beispiel für die unmittelbare Umsetzbarkeit dieser Theorie ist nämlich die Marke BMW. Wie man sich kaum noch erinnert, stand BMW Ende der 1950er Jahre vor dem Konkurs, und auf einer turbulenten Hauptversammlung bot der Daimler Benz-Konzern die, heute würde man sagen unfreundliche, Übernahme an. Neben dem Großaktionär Quandt war auch der Verkaufsvorstand Paul Hahnemann, damals gab es Marketing zumindest als Begriff noch nicht, damit gar nicht einverstanden und beauftragte Spiegel zur Anwendung seiner Feldtheorie auf die Marke BMW. Dieser analysierte zunächst, vereinfacht gesagt, welche Entscheidungsdimensionen für den Kauf eines Automobils ausschlaggebend waren, das waren damals Fahrzeuggröße und Motorstärke. Dann positionierte Spiegel alle relevanten Marken und deren Modelle in seinem „Feld" (tatsächlich ein zweidimensionales Koordinatensystem) hinsichtlich Fahrzeuggröße und Motorstärke und stellte dabei überrascht fest, dass das damalige Marktangebot entweder aus Fahrzeugen bestand, die groß und PS-stark waren, bei BMW etwa die V8-Limousine, oder klein und PS-schwach, bei BMW etwa die Isetta. Verständlicherweise gab es keine Angebote von großen und gleichzeitig PS-schwachen Fahrzeugen, weil das wenig Sinn gemacht hätte, doch erstaunlicherweise gab es auch keine Angebote von kleinen, PS-starken Fahrzeugen, was durchaus Sinn gemacht hätte. Also empfahl Spiegel, genau diesen Teilmarkt zu erschließen, in den BMW die Vorläufer der heutigen 3er Reihe, die Typen 1500 und 1800, dann 1602, 1802, 2002, 2002 ti, 2002 tii etc., positionierte. Das rettete BMW das Überleben und aktuell verkauft BWM mehr Pkw als Mercedes.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dies nur, um zu zeigen, dass eine gute Theorie letztlich die beste Praxis ist. Nicht derjenige hat die besten Karten, der aufs Geratewohl mal dies und mal jenes ausprobiert, denn den Marktteilnehmern fehlt die Geduld, das zu ertragen, sondern derjenige, der einen auf gesicherten Erkenntnissen aufbauenden Plan hat, in diesem Fall also nicht irgendwelche Autos baut, sondern die feldtheoretisch genau richtigen für eine Lücke. Entscheidend für die Wahrnehmung eines Angebots, sowohl als sinnliche Wahrnehmung als auch zur käuflichen Umsetzung, ist die empfundene Distanz zwischen einem Angebot und seinen potenziellen Nachfragern. Und zwar derart, dass die Wahrnehmungschance um so größer ist, je geringer der Abstand zwischen beiden ist. Der Abstand ist aber wiederum um so geringer, je mehr das Angebot mit den Wünschen der Nachfrager übereinstimmt. Da die Käuferwünsche jedoch differenziert sind, wird dem auch nur ein differenziertes Angebot gerecht. Das entsteht aber nur bei Marktsegmentierung. Insofern ist Marktsegmentierung geradezu eine Erfolgsvoraussetzung. Um die Distanz zwischen Angebot und Nachfrager möglichst gering zu halten, gibt es zwei Möglichkeiten. Die erste ist, das Angebot so zu gestalten, dass es möglichst nahe an das Wunschprofil der Nachfrager herankommt. Was voraussetzt, dass man dieses durch geeignete Marktforschungsaktivitäten ermittelt hat. Dazu bedarf es der attraktiveren Darstellung des Angebots als bei der Konkurrenz, entweder durch Betonung der gattungstypischen Leistungen (Grundaufforderungswert) oder der spezifischen Leistungen (Zusatzaufforderungswert). Gattungstypische Leistungen sind zwar geeignet, die Distanz im Feld zu verringern, das Problem besteht jedoch darin, dass damit die Distanz aller Anbieter, die diese Versprechen abgeben, zu Nachfragern verringert wird. Das wiederum schafft aber keinen individuellen Konkurrenzvorsprung, sodass solche Aussagen immer für den Wettbewerb mitwerben, man spricht von generischer Werbung. Es ist aber nicht einzusehen, warum man gerade sein sauer verdientes Geld dafür ausgeben soll, Konkurrenten zu stärken. Es gibt nur eine Ausnahme, nämlich dann, wenn es um die Bekanntmachung eines völlig neuen Angebots geht, wenn also die ganze Angebotsgattung erst noch am Markt etabliert werden muss. Der spezifische Aufforderungswert meint Auslobungen, die wettbewerblich alleinstellend wirken.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dabei kommt es auf die Präferenzen der Nachfrager an, ob solche Zusatzaufforderung positiv, also kaufchancenverbessernd, oder negativ, also kaufchancenvermindernd, wirkt. Unterstellt, ein Autohersteller lobt sein Fahrzeug als kompakten Zweisitzer mit kleinem Kofferraum, aber Cabrio-Feeling aus. Dann ist dies zweifellos alleinstellend, doch gibt es Nachfrager, die sich aufgrund dieser Wahrnehmung eher vom Angebotsobjekt entfernen, d.h., der Zusatzaufforderungswert wirkt negativ, nämlich z.B. für Familienväter, die Platz für vier Personen, Hund und Gepäck brauchen, aber dafür gern ein Dach über dem Kopf hätten. Für diese sinkt der Aufforderungsgradient dementsprechend. Aber dafür gibt es andere, die genau auf ein solches Auto gewartet haben, Singles etwa oder Sonnenliebhaber, und bei diesen verringert sich die Distanz gravierend, der Aufforderungsgradient steigt und ein Kauf wird um so wahrscheinlicher. Letztlich kommt es darauf an, ob der Teilmarkt, den man anwählt, genügend Potenzial hat, die eigenen Betriebsziele zu finanzieren oder ob er so klein ist, dass man zwar wenige heiße Anhänger hat, mit denen man sich aber geradewegs ruiniert.

Außerdem gibt eine zweite Möglichkeit, die darin besteht, den feldtheoretischen Standort des eigenen Angebots unverändert zu belassen und stattdessen anzustreben, den Standort der Nachfrager in die eigene Richtung zu verändern, denn dadurch würde zweifellos auch die Distanz zwischen Angebot und Nachfrage verringert. Dazu ist eine Präferenzumwertung erforderlich. Dahinter verbirgt sich der anspruchsvolle Versuch, die Wertvorstellungen der Interessenten hinsichtlich ihres Angebotswunsches so zu beeinflussen, dass diese mit dem Leistungsprofil des Angebots, das man zu machen hat, möglichst vollständig übereinstimmt. Auch dafür gibt es zahlreiche erfolgreiche Beispiele. Noch unsere Vorgängergeneration konnte sich nicht vorstellen, einen Teil der Ernährung mit Fastfood zu bestreiten, oder mit chinesischen Spezialitäten oder rohem Fisch. Die Anbieter haben uns jedoch gründlich überzeugt, dass Hamburgers zwar nicht besonders nahrhaft, dafür aber ausgesprochen zweckmäßig sind, dass man den kulinarischen Besonderheiten exotischer Länder aufgeschlossen gegenüber stehen soll und dass Nahrungsaufnahme mit Eiweiß pur die Überwindung gewisser ästhetischer Hürden erfordert. Diesen, von uns allen selbstverständlich übernommenen, Verhaltensweisen liegt nichts anderes zugrunde als eine Präferenzumwertung. Die Distanz zwischen McDonald´s und großen Teilen der Nachfrager war ursprünglich groß, nicht zuletzt aufgrund von allgemeinen Vorbehalten gegenüber allem Neuen, aber durch entsprechende Marketingaktivitäten hat sich diese Distanz heute derartig verringert, dass uns Fastfood emotional oft näher liegt als klassische Bediengastronomie oder Selberkochen. Allerdings hat die Sache eine Haken. Es ist kaum etwas so schwierig zu verändern, wie das gewohnte Verhalten von Leuten, d.h., es bedarf erheblicher Aufwendungen zur Einstellungsänderung. Das ist jedoch wiederum nicht so schlimm, wenn man auf einem Teilmarkt tätig ist, der per Definition kleiner und überschaubarer bleibt, damit auch weniger Aufwendungen erfordert.

Spiegel gibt hier einen Hinweis auf die Vorgehensweise. Denn neben der Auslobung der eigenen Angebotsvorteile ist auch die Entfernung des Wettbewerbs von Nachfragern denkbar. Dies ist häufig im Zuge der vergleichenden Werbung zu beobachten. Erlaubt ist z.B. der sog. Systemvergleich. So wie Tamponhersteller die Vorteile ihres Angebotssystems im Vergleich zur herkömmlichen Binde werblich ausloben dürfen (unsichtbar, bequem, frei etc.), so darf etwa auch der Hollandhaus-Anbieter die Vorteile seines Systems gegenüber konventioneller Bauweise ausloben, sofern seine Aussagen wahr und nicht irreführend sind. Ein namentliche Bezugnahme ist hingegen nur unter eng begrenzten Voraussetzungen erlaubt. Im Ergebnis wird jedoch dadurch die Distanz zwischen Nachfragern und Wettbewerbsangeboten erhöht, während die Distanz zum eigenen Angebot relativ dazu sinkt. Eine weitere Möglichkeit ist auch die „Information der Uninformierten". Denn womöglich gibt es in unmittelbarer feldtheoretischer Nähe des eigenen Angebots Nachfrager, die von diesem tollen Angebot gar nicht wissen. Dies ist ein recht häufiges Manko, denn wenn man ein Angebot nicht offensiv kommuniziert, erfahren viel zu wenige davon, und man bemüht sich notgedrungen um relativ weit entfernte Nachfrager, wo doch die Erfolgschancen bei „näher liegenden" viel größer wären, sofern es gelingt, diese von Uninformierten

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

zu Informierten zu machen. Damit steigt der Markterfolg unmittelbar mit dem Bekanntheitsgrad eines Angebots. Und der Bekanntheitsgrad ist in einem segmentierten Teilmarkt wiederum sehr viel leichter zu steigern als in einem unüberschaubaren Gesamtmarkt. Das heißt, Segmentierung führt zur Ausbildung von eigenen Wettbewerbsvorteilen am Markt durch präzise Profilierung und damit zu mehr Erfolg im Marketing.

Des Weiteren wird mit sinkender Distanz der Preis sekundär, dafür tritt die Leistung in den Vordergrund. Unter Preis-Leistungs-Quotient versteht man einen hypothetischen Kennwert, der aus der Relation von Preis im Zähler eines Bruchs und Leistung in dessen Nenner besteht. Unbewusst beurteilen wir jedes Angebot nach seinem Preis-Leistungs-Verhältnis. Wenn wir etwa sagen, ein Angebot sei preiswert, dann meinen wir damit eigentlich, dass es über ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis verfügt. Dieses ist aber genau dann gegeben, wenn das zu leistende Preisopfer im Vergleich zur dafür erworbenen Leistung gering ist. Oder in wissenschaftlicher Terminologie, wenn der Zähler des Preis-Leistungs-Quotienten kleiner ist als dessen Nenner, der Quotient also kleiner Eins ist. Das Angebot ist geradezu um so günstiger, je kleiner dieser Quotient, also je geringer das Preisopfer im Vergleich zur dafür erworbenen Leistung, ist. Am günstigsten ist der Quotient zweifellos bei geschenkten Waren, denn dann ist der Zähler Null und der Quotient damit auch, am ungünstigsten ist er bei unnützen Waren, denn dann ist der Nenner Null und der Quotient tendiert gegen unendlich. Der Quotient ist immer größer Eins, wenn uns das Preisopfer (Zähler des Bruchs) größer erscheint als die dafür erworbene Leistung (Nenner des Bruchs), das Angebot ist nicht preiswert, damit auch nicht kaufwirksam. Ziel muss es daher sein, den Quotienten möglichst klein werden zu lassen. Am Einfachsten gelingt das durch Verschenken von Produkten, aber das ist ein nicht empfehlenswerter Weg, außer bei Systemangeboten. Um bei dem gegebenen Zusammenhang eine möglichst hohe Kaufwahrscheinlichkeit zu erreichen, gibt es offensichtlich zwei Ansatzpunkte, den Zähler und den Nenner. Der Zähler als Ansatzpunkt bedeutet, dass man bei einer gegebenen Leistung eine möglichst niedrige Preisforderung stellt. Dies ist durchaus ein erfolgversprechender Weg. Das Aldi-Phänomen lässt sich geradewegs aus dieser Mechanik erklären. Es werden hinreichend gute Produkte zu Niedrigstpreisen angeboten, die Ware ist also überaus preiswert und wird demnach gegenüber anderen präferiert. Allerdings setzt dies eine konsequente Kostensenkungspolitik voraus. Und das Auskommen mit geringen Margen. Alternativ dazu bietet sich der andere Ansatzpunkt an, die Leistung. Denn bei gewünschtem Preis kann der Preis-Leistungs-Quotient auch dadurch günstiger gestaltet werden, dass die Leistung aufgewertet wird. Hier ist wichtig, sich zu vergegenwärtigen, woraus die Leistung letztlich besteht. Sie besteht im Marketing nicht aus dem „nackten" Produkt, sondern aus einem Konglomerat aus objektivem Produkt und subjektiver Wahrnehmung dieses Produkts. Bei der reinen Produktkomponente ist es sehr schwierig, und wird auch immer schwieriger, noch etwas Außergewöhnliches zu bieten, denn die objektiven Objektparameter sind weitgehend austauschbar. Daher ist die Hoffnung, eine Leistungsaufwertung aus dem reinen Produkt heraus zu bewerkstelligen, auf Ausnahmen limitiert. Viel günstiger sind die Voraussetzungen bei der subjektiven Wahrnehmung dieses Angebots. Hier können die Schokoladenseiten des Angebots betont und damit Präferenzen aufgebaut werden, welche die Leistung seitens der Nachfrager als höher bewerten und damit eine höhere Preisforderung durchsetzbar werden lassen, ohne dass das Preis-Leistungs-Verhältnis subjektiv darunter leidet. Das heißt konkret, Marktsegmentierung erlaubt über die Akzeptanz der Leistung höhere Erlöse.

Diese höheren Erlöse sind auch deshalb notwendig, weil die Marktsegmentierung eine Komplizierung des Marketing-Mix-Einsatzes erfordert, vor allem aber ein höheres Niveau der Marketingaufwendungen. Es ist klar, dass die Profilierung des Angebots und die Ausbildung von Präferenzen bei Nachfragern nur vor dem Hintergrund aktiver Marketingmaßnahmen erreichbar sind. Deren Einsatz aber ist mit Geldaufwendungen verbunden. Diese wiederum sind nur finanzierbar, wenn es gelingt, auskömmliche Preise am Markt durchzusetzen. Hier entsteht ein Dilemma, das viele Anbieter aus dem Kreis der wirklich Erfolgreichen ausschließt. Denn, wer nicht bereit ist, diese Investitionen zu tätigen, der kommt auch nicht in den

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Genuss der geschilderten Vorzüge am Markt. Das führt aber dazu, dass Erlöse und Umschlaggeschwindigkeit der Produkte leiden. Damit bleiben dann geringere finanzielle Mittel für die Vermarktung übrig, die ihrerseits nicht mehr vermögen, das Marktumfeld aktiv zu beeinflussen. Also bleiben die Präferenzen des Anbieters bei seinen potenziellen Kunden wenig ausgeprägt, sein akquisitorisches Potenzial ist gering, und führen zu einer minderen Einschätzung des Angebots. Dieses wiederum verhindert eine bessere Erlössituation, sodass für Marketing kein Geld übrig zu bleiben scheint. Und so dreht sich die Spirale weiter nach unten. Bis man die Aktivitäten soweit heruntergefahren hat, dass man auch mit weniger Erlösen immer noch über die Runden kommt und am Marktrand mitschwimmt. Dem liegt allerdings ein weit verbreitetes Missverständnis zugrunde. Marketingmaßnahmen sind Investitionen - und nicht Kosten. Dies ist allen Markenartiklern längst klar, deshalb investieren sie Multimillionen-Beträge in die Vermarktung ihrer Produkte. Denn sie wissen, dass diese Investitionen sich, geschickt angelegt, vielfach wieder auszahlen werden, mehr noch, dass nur diese Investitionen den Bestand ihres Unternehmens in Zukunft sichern können. Denn Marketing ist Investition in zukünftige Kunden, damit zukünftige Umsätze und Gewinne. Dennoch spricht man weit verbreitet z.B. von Werbekosten, und Kosten soll man minimieren. Nur Kosten sind, definitionsgemäß, Verzehr an Werten, Investitionen sind hingegen per Saldo Schaffung von Werten. Wenn man diesen Zusammenhang verinnerlicht, dann wird man in Zukunft Marketingaufwendungen womöglich mit anderen Augen betrachten. Wenn gespart werden muss, dann sind die Marketingposten diejenigen, die am ehesten von einer Streichung gefährdet sind. Weil man dort kurzfristig sparen zu können glaubt, ohne dass man negative Konsequenzen zu befürchten braucht. Und man nimmt sich auch vor, die eingesparten Beträge später nachzuholen, nur dass es dann immer wieder einen Grund gibt, das doch nicht zu tun. Natürlich kann man eine Kuh nicht mehr füttern und dennoch einige Zeit lang Milch bei ihr melken. Nur die Milch wird immer weniger und wenn man darauf angewiesen ist, diese Milch zu verkaufen, um Futter für die Kuh kaufen zu können, dann stellt man sehr bald fest, dass die Kuh immer mehr abmagert, und schließlich ist sie ganz hin. Da hilft es auch nicht, wenn man sich am vorletzten Tag entschließt, die doppelte Menge Futter bereitzustellen, das Tier ist längst zu schwach, um diese Ration verarbeiten zu können. Und Marketingaufwendungen sind der Kaufpreis für das Futter, das man braucht, um von der Milch etwas für eigene Bedarfe abzweigen, die Kosten für den Stall bezahlen und in Futter reinvestieren zu können.

Und dann besteht bei der Marktsegmentierung noch eine weitere Gefahr. Nämlich die, dass das Potenzial des anvisierten Teilmarkts zu gering ist. Dies kann zwei Gründe haben. Erstens mag es sein, dass sich die gewünschten Nachfragergruppen nicht unmittelbar angesprochen fühlen, also gar nicht erkennen, dass sie gemeint sind. Der Grund liegt häufig in einer Verklausulierung der Werbung. Werbung kann sich zwar nicht in reiner Tatsachendarstellung erschöpfen, das entspricht viel zu wenig der Emotionalität des Menschen. Aber man sollte schon klar sagen, was man will. Und teilweise sind die Werbeaussagen der Anbieter so elaboriert, dass es großer Anstrengungen bedarf, sie zu entschlüsseln. Teilweise werden die Aussagen wohl auch absichtlich als Rätsel angelegt, um zur Beschäftigung mit der Werbebotschaft anzuregen. Das ist aber ein fataler Fehlglaube. Man muss sich nur fragen, wie man selbst mit Werbung umgeht, die man nicht auf Anhieb versteht. Statt sich das Gehirn zu zermartern, was der Absender uns wohl damit sagen will, tun wir etwas viel Einfacheres, wir gehen zur Tagesordnung über. Und geradeso passiert das auch mit Werbung, die durch scheinbare Widersprüche Stolpersteine setzen will. Dieser weichen wir elegant aus, indem wir sie überblättern, wegzappen, wegwerfen etc. Dem liegt ein Selbstschutzmechanismus des Menschen zugrunde, die selektive Wahrnehmung. Man muss sich vorstellen, dass wir ständig und wachsend einer Informationsüberlastung ausgesetzt sind. Und statt sich mit schwer verständlichen Informationen näher auseinander zu setzen, sind wir froh, diese Informationsflut für uns persönlich eindämmen zu können, indem wir nicht relevant erscheinende Informationen bewusst ausblenden. Dass wir dabei immer auch tatsächlich relevante Informationen übergehen, weil wir uns nicht die Zeit nehmen, deren Relevanz herauszufinden, nehmen wir dabei billigend in Kauf. Das heißt, wenn man bestimmte Segmente am Markt ansteuert, muss man diese Absicht

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

auch so formulieren, dass sie diesen Zielpersonen klar wird. Dann gibt es noch den zweiten Grund, dass man denkt, besonders clever zu sein und eine Marktnische gefunden zu haben, die eine weitgehende Alleinstellung zulässt und der Überbesetzung der Märkte ausweicht. Tatsächlich kann es sich dabei aber um einen Teilmarkt handeln, der nur deshalb noch unbesetzt ist, weil Nachfragern dort kein Bedarf zu vermitteln ist. Daher muss in jedem Fall eine Potenzialprüfung vorgenommen werden, bevor man sich für eine Teilmarktbearbeitung entscheidet. Denn jede Segmentierung bedeutet auch Selbstbeschränkung. Daher muss vermieden werden, zu enge Marktsegmente auszuwählen, deren Potenzial nicht ausreicht, um davon einen profitablen Geschäftsbetrieb zu unterhalten. Als Trost bleibt jedoch, dass im Umkreis einer attraktiven Profilierung immer auch eigentlich nicht gemeinte Nachfrager eingefangen werden, jedenfalls eher, als wenn nur ein diffuses Erscheinungsbild besteht, das niemanden wirklich anzieht. Dennoch ist es sinnvoll, sich an ein paar Segmentierungsvoraussetzungen zu halten. So müssen nachvollziehbare Gemeinsamkeiten im Angebot vorhanden sein, also eine plausible Segmentierungsidee, der eine Hebelwirkung zukommt. Etwas Sicherheit kann man sich in diesem Fall durch Markttests verschaffen. Dann muss der Ertrag aus der Marktsegmentierung höher eingeschätzt werden als der mit der ihrer Bekanntmachung verbundene Aufwand. Dies kann im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Rechnung im Vorfeld erhärtet werden. Auch muss die Durchsetzbarkeit der Segmentierung am Markt gegeben sein. Dazu sind nur intensive, kohärente Kommunikationsmaßnahmen in der Lage. Natürlich müssen auch Unterschiede im Nachfragerverhalten identifizierbar sein, da diese die Basis für jede Segmentierung darstellen. Auch dies ist durch Marktforschung absicherbar. Dann muss man sich im Vorfeld Gedanken über die Erreichbarkeit dieser Segmente machen, dazu sind entsprechende Dateien oder Medien unerlässlich. Vor allem macht es nur Sinn, auf stabile Segmente zu setzen, da ansonsten ein nicht akzeptabler Zickzackkurs in der betrieblichen Marktpolitik eingeschlagen werden muss.

Erst wenn diese Voraussetzungen in den „Hard factors", also bei Kosten und Erlösen, und in den „Soft factors", also bei der Denkhaltung, gegeben sind, kann sinnvollerweise geprüft werden, welche Segmente sich konkret für eine Bearbeitung anbieten. Die Zielpersonengruppe definiert sich dann nach diesen Kriterien. Der Geschäftserfolg ist mutmaßlich um so höher, je besser es gelingt, dabei Angebot und Nachfrage zur Deckungsgleichheit zu bringen. Die Nachfrage ergibt sich aus der Marktsegmentierung, das Angebot aus der Positionierung.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

II Der Angebots-Mix im Marketing

1 Die Programmstruktur

1.1 Die Portfolio-Analysen

Eine grundlegende Entscheidung betrifft die im individuellen Unternehmensprogramm berücksichtigten Produkte und deren Behandlung. Dazu werden im Allgemeinen Portfolio-Analysen eingesetzt.

Um zu einer Klassifizierung zu gelangen, ist zunächst die Bildung von Beurteilungseinheiten erforderlich. Dazu sind Produkte nur begrenzt geeignet. Stattdessen werden allgemeiner **Strategische Geschäftseinheiten** (SGE's) unterschieden. Sie sind gekennzeichnet u.a. durch Autonomie / Eigenständigkeit des Erfolgspotenzials, (interne) Homogenität der Produkte, (externen) Wettbewerbsvorteil, Eignung als Planungsobjekt / operative Einheit, Abhebung vom Wettbewerb, relative Unabhängigkeit der Entscheidung, Führungseffizienz / organisatorische Durchsetzbarkeit, Kundenbezug / einheitlichen Kundenkreis sowie rentable Größe.

Es bestehen verschiedene Portfolio-Ansätze. Im Wesentlichen handelt es sich um:

- Zweidimensionale Portfolios (z.B. Vier-Felder-Portfolio nach BCG),
- Mehrdimensionale Portfolios (z.B. Neun-Felder-Portfolio nach McKinsey),
- Sonstige Portfolios (vor allem Zwanzig-Felder-Portfolio nach A.D.Little).

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Wirtschaftswissenschaftler
talanxieren jetzt ihren Karrierestart.
Profitieren Sie vom Wachstum der drittgrößten deutschen Versicherungsgruppe, die auch in Europa sehr erfolgreich ist. Setzen Sie Maßstäbe für Ihre individuelle Entwicklung. Mit einem Wort: Talanxieren Sie Ihren Karrierestart.
Hochschulabsolventen (m/w)
der Wirtschaftswissenschaften gesucht, die von Anfang an tatkräftig mitgestalten wollen.
Wir bieten Ihnen ein pulsierendes Umfeld, eine professionelle Unterstützung Ihrer Teamkollegen, ein gutes Arbeitsklima und spannende Aufgaben.
Wir setzen auf Ihre Begeisterung für konzeptionelle Arbeit: Übernehmen Sie Verantwortung!
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!
karriere.talanx.de
talanx.
Versicherungen. Finanzen.
HDI GERLING
HDI
TARGO VERSICHERUNG
Schutz und Vorsorge
ampega Gerling
PB Versicherungen
Partner der Postbank
neue leben
Versicherungen
hannover rück

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Inhalt des zweidimensionalen **Vier-Felder-Portfolios** (BCG) sind drei Bestimmungsgrößen, die jeweils eine eindimensionale Basis haben:

- Der relative Marktanteil, d.h. der eigene Marktanteil in Relation zu(m) (den) Markanteil(en) des / der größten Wettbewerber(s). Ein Quotient > 1 indiziert Marktführerschaft, ein solcher < 1 Marktfolgerschaft. Dieses Merkmal bildet die Abszisse einer Matrix und hat das Ausmaß des Größenvorteils zur Grundlage. Das heißt, der relative Marktanteil wird als grundlegender Bestimmungsfaktor für die Kostenposition der SGE's im Wettbewerb angesehen.

- Das durchschnittliche Marktwachstum der mittelfristigen Periode. Dieses Merkmal bildet die Ordinate einer Matrix und hat die Lebenszyklusphase zur Grundlage. Das heißt, das Wachstumspotenzial eines Geschäftsfeldes wird als wesentlicher Bestimmungsfaktor für eine Verbesserungschance in der Wettbewerbsposition angesehen.

Durch beide Werte lässt sich die Lage einer SGE innerhalb der Portfolio-Matrix definieren.

- Der Kreisradius um diesen Schnittpunkt repräsentiert die relative Größe der SGE innerhalb des Unternehmens.

Unterteilt man die Achsen in jeweils zwei Bereiche, ergeben sich vier mit Namen versehene Felder als Kombinationen:

- Niedriger relativer Marktanteil bei hohem durchschnittlichem Marktwachstum = Fragezeichen (Question marks),
- Hoher relativer Marktanteil bei hohem durchschnittlichem Marktwachstum = Sterne (Stars),
- Hoher relativer Marktanteil bei niedrigem durchschnittlichem Marktwachstum = Melkkühe (Cash cows),
- Niedriger relativer Marktanteil bei niedrigem durchschnittlichem Marktwachstum = Arme Hunde (Poor dogs).

Diese Reihenfolge entspricht dem „normalen" zeitlichen Ablauf des Vermarktungserfolgs. Für jedes dieser Felder gibt es Normstrategien, welche die Managementkonsequenzen anzeigen.

Fragezeichen sind Nachwuchsprodukte, die sich noch in der Einführungsphase befinden. Es besteht ein hoher Etablierungsaufwand. Der Marktanteil ist noch gering. Mit Hilfe von Offensivstrategien soll er erhöht und damit das Eintreten von Erfahrungskurveneffekten erreicht werden. Rendite und Cash-flow sind noch negativ, zeigen jedoch mit wachsendem Umsatz aufsteigende Tendenz. Selektive Förderung oder Aufgabe sind erforderlich, um ein ausgeglichenes Portfolio zu erhalten. Daher greifen Maßnahmen wie spekulativ investieren, Erweiterungsinvestitionen finanzieren, Vertriebspolitik stark forcieren und Abnehmerkreise gezielt ausweiten.

Sterne sind Geschäftsfelder mit schnellem Marktwachstum und wachsendem, hohem Marktanteil. Sie erwirtschaften bereits Gewinne. Zur Erhaltung der Position erfordern sie jedoch hohe finanzielle Mittel, die den Netto-Cash-flow belasten. Jedoch steigt der Mittelrückfluss kontinuierlich. Daher ist Expansion angezeigt und es greifen Maßnahmen wie Produkte fördern, vertretbares Maximum an Erweiterungsinvestitionen tätigen, Risiken akzeptieren, Vertriebspolitik aktivieren, Preisführerschaft anstreben, Programm differenzieren, um Markt auszuschöpfen, und Abnehmermärkte verbreitern.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Melkkühe befinden sich in Geschäftsfeldern, welche die Reifephase erreicht haben. Dies bedeutet hohen Marktanteil und damit verbundenes Kostensenkungspotenzial. Es sind keine Neuinvestitionen für Wachstum mehr erforderlich. Hier ergeben sich eine positive bis durchschnittliche Rendite und ein hoher Cash-flow. Mit diesem wird das Wachstum anderer SGE's gefördert. Anzustreben ist ein Anteil von 50 % am Umsatz. Daher greifen erhaltende Maßnahmen wie nur noch Erhaltungsinvestitionen tätigen, Risiken begrenzen, Preis stabilisieren, Konkurrenzabwehr und Positionsverteidigung organisieren sowie Kundenbindung durch Nachkaufservices sichern.

Arme Hunde befinden sich in Geschäftsfeldern innerhalb der Sättigungsphase. Die Wachstumsrate und der Marktanteil sinken. Es werden nur noch geringe Überschüsse erwirtschaftet. Dementsprechend kommt es zur Elimination der Produkte aufgrund geringen Mittelrückflusses oder zur Reduktion auf eine noch profitable Nische. Daher greifen Maßnahmen wie desinvestieren, Risiken vermeiden, Kundenselektion fördern, räumliche Schwerpunkte bilden, selektiven Vertrieb prüfen und Programm begrenzen.

Stellt man ein Ziel- neben das Ist-Portfolio, so lassen sich aus der Höhe und Richtung der Abweichungen der SGE's konkrete Handlungserfordernisse für diese ableiten. Angesichts verbreitet negativen Marktwachstums kann das Portfolio um Underdogs (niedriger Relativmarktanteil) und Buckets (hoher Relativmarktanteil) erweitert werden.

Die Hauptkritik liegt in der ausschließlichen Berücksichtigung von relativem Marktanteil und durchschnittlichem Marktwachstum als Parameter. Daher treten neben diese zwei- verstärkt mehrdimensionale Portfolios.

Inhalt des **Neun-Felder-Portfolios** (McKinsey) sind vier Dimensionen, von denen zwei eine mehrdimensionale Basis haben:

- Die Marktattraktivität als aggregierte Größe aus verschiedenen, einzelfallabhängigen Kriterien, z.B. Marktgröße, Marktwachstum, Gewinnspanne, Material- und Energieversorgung, Umweltsituation, Wettbewerbsintensität, saisonale Schwankungen, Substitutionsgefahr, staatliche Restriktionen, Innovationspotenzial, Kundentreue, Massenproduktionsvorteil. Insofern ergibt sich hier eine Verdichtung der eingegebenen größeren Datenmenge. Dieses Merkmal bildet die Abszisse der Portfolio-Matrix.

- Die Wettbewerbsstärke ist ebenfalls eine aggregierte Größe aus verschiedenen variablen, relativ zum Mitbewerb zu bewertenden Kriterien, z.B. Marktanteil, Preisvorteil, Fachkompetenz, Wertschöpfung, Know-how, Finanzkraft, Kostenstruktur, Produktionspotenzial, Marktleistungsqualität, FuE-Potenzial, Führungsqualität, Kunden-/Marktkenntnis, Verkaufswirksamkeit, Standort. Auch hier findet eine Datenverdichtung auf breiter Basis statt. Dieses Merkmal bildet die Ordinate der Portfolio-Matrix.

  Die Quantifizierung erfolgt jeweils durch Punktbewertungsverfahren. Daraus ist die Lage jeder SGE innerhalb der Matrix definiert.

- Der Kreisradius um den Schnittpunkt repräsentiert in diesem Fall die Branchengröße.
- Ein Kreisausschnitt markiert den Anteil des eigenen Unternehmens an der Branche.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Unterteilt man die Achsen in jeweils drei Bereiche, ergeben sich neun Felder, die wiederum mit Normstrategien verknüpft sind. Vereinfacht kann man je drei von ihnen zu Zonen zusammenfassen.

Die **Grüne Zone** betrifft die überdurchschnittliche Kombination aus Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsstärke. Die dort befindlichen SGE's sind finanziell durch Mittelbindung gekennzeichnet. Die entsprechenden Normstrategien lauten:

- energisch wachsen, Marktführerschaft anstreben, maximal investieren, Schwächen identifizieren und abbauen, Stärken ausbauen, mindestens Position halten, Risiken akzeptieren, Marktanteil erweitern, Preisführerschaft anstreben, Preis und Programm differenzieren, Kostendegressionseffekte ausnützen, aktives Marketing treiben, für hohen (Produkt-/Firmen-)Bekanntheitsgrad werben, Distributionsquote steigern, kreative, dynamische Manager binden.

Ziele sind der Aufbau und die Sicherung zukünftiger Erfolgspotenziale und damit die Erschließung neuer Kundengruppen oder Anwendungsmöglichkeiten.

Die **Rote Zone** betrifft die unterdurchschnittliche Kombination aus Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsstärke. Die dort befindlichen SGE's sind finanziell durch Mittelfreisetzung gekennzeichnet. Die entsprechenden Normstrategien lauten:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Karriere. Hier ist die Chance.

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

www.jungheinrich.de/karriere

Jungheinrich Aktiengesellschaft
Konzernzentrale Hamburg
Am Stadtrand 35 · 22047 Hamburg

JUNGHEINRICH

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- desinvestieren, konsolidieren, Rückzug vorbereiten, auf profitable Nischen spezialisieren, Potenziale ausreizen, evtl. Betriebsteile verkaufen, Risiken vermeiden, Gewinn vor Umsatz anstreben, maximalen Cash-flow durch radikale Kostenreduktion erreichen, reduzierten Marketingeinsatz fahren, Managementkapazität abziehen, Programmbegrenzung durchsetzen und Absatzwegekürzung anstreben.

Ziel ist die Aufgabe bestehender Produkte auf bisherigen Märkten, sofern diese keine zukünftigen Erfolgschancen bieten oder deren Reduktion auf eine Randbedeutung.

Die **Gelbe Zone** betrifft die durchschnittliche Kombination aus Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsstärke. Die dort befindlichen SGE's sind finanziell durch Selektion gekennzeichnet. Die entsprechenden Normstrategien lauten:

- spezialisieren, extern wachsen, Instandhaltungsinvestitionen vornehmen, kurzfristigen Cash-flow anstreben, Risiken begrenzen, Programmränder bereinigen, segmentspezifische Preise bilden, Vertriebswege straffen, auf zielgruppenspezifische Kanäle spezialisieren, Produktimitation prüfen, gezieltes Wachstum, ansonsten Position sichern, stabiles Preisniveau anstreben, rationalisieren und Mitarbeitermotivation sichern.

Ziele sind, fallweise selektiv zu investieren, abzubauen oder zu halten sowie erreichte Positionen zu verteidigen, zu konsolidieren oder zu expandieren.

Auch hierbei kann das Ziel-Portfolio Handlungsprioritäten aufzeigen, und zwar in Abhängigkeit von der

- Höhe der Abweichung zwischen Ist- und Ziel-Position,
- Richtung der Abweichung zwischen Ist- und Ziel-Position,
- Bedeutung der infrage stehenden SGE's oder Branchen,
- Ausgewogenheit innerhalb des Portfolios.

Kritik wird vor allem an der subjektiven Quantifizierung qualitativer Größen festgemacht, die zur Aufschaukelung oder Saldierung von Effekten, in jedem Fall aber zur Verzerrung und Unübersichtlichkeit führen kann.

Von den sonstigen Portfolios, die es in reicher Anzahl gibt, ist wohl das **Zwanzig-Felder-Portfolio** (A.D.Little) am Bekanntesten. Es besteht aus drei Größen. Den beiden Achsen:

- Lebenszyklusphase, unterteilt in die vier Stufen Einführung, Wachstum/Reife, Sättigung, Alter/Verfall,
- (relative) Wettbewerbsstellung, unterteilt in die fünf Stufen dominant, stark, günstig, haltbar, schwach.

Beide Größen ergeben sich aufgrund qualifizierter Schätzung. Aus der Kombination der Stufen entstehen somit zwanzig Felder, in denen sich SGE's befinden.

- Kreisradius analog relativem Anteil des SGE-Umsatzes am eigenen Unternehmen.

Die Felder sind wiederum mit Normstrategien verbunden. Daneben gibt es als weitere Portfolio-Ansätze die Beschaffungs- und Technologie-Portfolios.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Das **Lebenszyklusphasen-Umsatz-/DB-Anteils-Portfolio** (Drucker) besteht aus einer Matrix mit der einen Achse Umsatz- bzw. DB-Anteil, ordinal abgetragen in hoch/niedrig, und der anderen Achse Lebenszyklusphase, abgetragen nach Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung. Daraus ergeben sich 16 Kombinationen mit jeweils daraus resultierenden Normstrategien.

1.2 Die Wertschöpfung

Im Unternehmen stellt sich die Frage der Leistungsspanne, die unter eigener Regie produziert werden soll. Diese bestimmt die Wertschöpfung. Darunter versteht man die Differenz zwischen den Einstandspreisen aller extern eingekauften Leistungen (= fremderstellte Güter / Dienste) und den Verkaufserlösen aller eigenen Marktleistungen (zusammengesetzt aus diesen Vorleistungen und eigenen Leistungen). Die Wertschöpfung deckt also den eigenen Faktoreinsatz und den Gewinn ab. Die Wertschöpfungskettenanalyse (Value chain analysis) stellt fest, in welchen Unternehmensbereichen Werte in welcher Höhe entstehen. Die Analyse geht wie folgt vor:

- Unterteilung des Unternehmens in primäre Aktivitäten als

- Beschaffungslogistik (Betriebsmittel / Werkstoffe),
- Produktion (Operations / Engineering / Qualitätsplanung),
- Absatzlogistik (Auslieferung / Warenverteilungssystem),
- Marketing, Vertrieb,
- Kundendienst, Recycling.

sowie Unterstützende Aktivitäten als

- Beschaffung (Purchasing management / Eingangsqualitätssicherung / Wertanalyse / Sourcing policy),
- Technologieentwicklung (Know-how im Kerngeschäft),
- Personalbereich,
- Unternehmensinfrastruktur (Strategieplanung / Organisation / Führungssystem / Rechtsform).

- Ermittlung der wertschöpfenden Aktivitäten je Bereich,
- Ermittlung der Wertschöpfung in den einzelnen Bereichen.
- Identifizierung von Steigerungsmöglichkeiten je Bereich, differenziert nach Leistung und Kosten.

Neben der Frage, wie sich die Wertschöpfung auf die Unternehmensbereiche verteilt und wie sie dort zu steigern ist, sind interessant die:

- Höhe der Wertschöpfung. Hohe Wertschöpfung bedeutet nicht zwangsläufig auch hohe Rentabilität, da mit der Eigenleistung unweigerlich auch Kostenbelastungen entstehen, die dagegen zu saldieren sind.

- Länge der Wertschöpfungskette. Die Fertigungstiefe gibt den Anteil eigenerstellter Werte in Relation zu den zugekauften an. Dabei geht ein Trend in Richtung geringerer Fertigungstiefe.

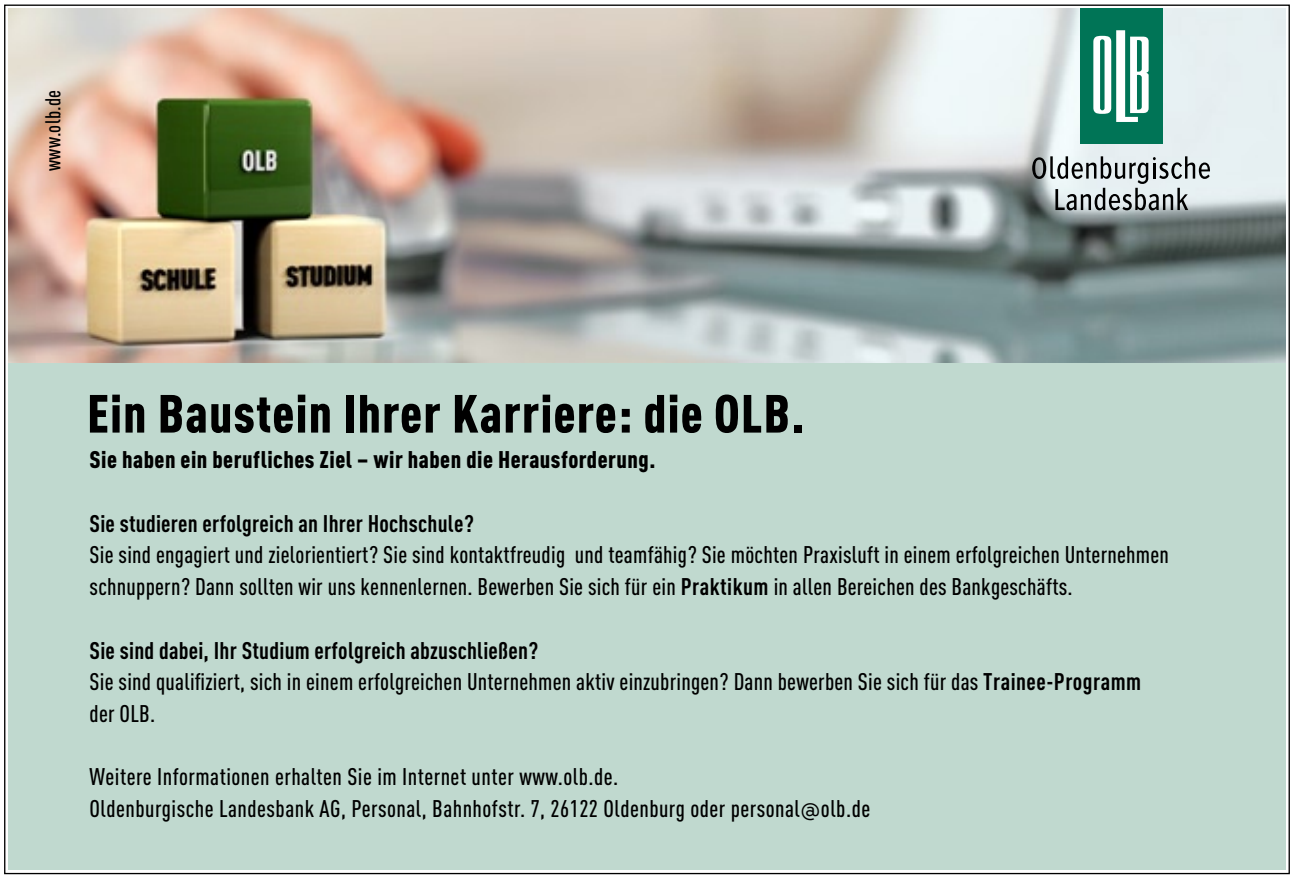
eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Zunächst scheint eine möglichst hohe eigene Wertschöpfung erstrebenswert. Wenn Leistungen aber extern kostengünstiger zugekauft als selbsterstellt werden können (z.B. durch Nutzung von Kostendegressionseffekten), führt mehr Fertigungstiefe gerade zu weniger Rentabilität. So verfolgen moderne Hersteller konsequent eine Verringerung der Fertigungstiefe durch Nutzung von Spezialisten (Outsourcing). Dabei ergeben sich zwei Alternativen:

- **Eingangsseparation** bedeutet eine Vergabe von Operationen an vorgelagerte Wirtschaftsstufen. Denn im Zweifel ist es ökonomischer, Leistungen von hochrationell arbeitenden Spezialisten zuzukaufen, als diese selbst weniger effizient zu erstellen. Der Gewinn steigt dabei, da das Einkaufsvolumen unter den eigenen Opportunitätskosten liegt.
  Damit gewinnt zugleich die Beschaffungsfunktion, die über lange Zeit ein Schattendasein geführt hatte, an Bedeutung. Als Beispiel gelten Fertiggerätehersteller, die mit Komponentenanlieferung arbeiten. Moderne Unternehmen arbeiten auf eine geringe Fertigungstiefe hin, d.h. auf möglichst weitgehenden Bezug vorgefertigter Komponenten. Dazu entwickeln sie eine enge Zusammenarbeit mit jeweils einem Lieferanten, den sie umfassend in das relevante Betriebsgeschehen einbinden. Zur Festigung der Partnerschaft kommt es dann gelegentlich zu einer Kapitalbeteiligung an diesem Lieferanten.

- **Ausgangsseparation** bedeutet eine Vergabe von Operationen aus gleichem Grund an nachgelagerte Wirtschaftsstufen. Dabei sinkt zwar die Vertriebstiefe, aber der Gewinn steigt, da die Umsatzeinbuße unter den zusätzlichen, prospektiven Distributionskosten liegt.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


www.olb.de
OLB
SCHULE
STUDIUM
OLB
Oldenburgische Landesbank
Ein Baustein Ihrer Karriere: die OLB.
Sie haben ein berufliches Ziel – wir haben die Herausforderung.
Sie studieren erfolgreich an Ihrer Hochschule?
Sie sind engagiert und zielorientiert? Sie sind kontaktfreudig und teamfähig? Sie möchten Praxisluft in einem erfolgreichen Unternehmen schnuppern? Dann sollten wir uns kennenlernen. Bewerben Sie sich für ein Praktikum in allen Bereichen des Bankgeschäfts.
Sie sind dabei, Ihr Studium erfolgreich abzuschließen?
Sie sind qualifiziert, sich in einem erfolgreichen Unternehmen aktiv einzubringen? Dann bewerben Sie sich für das Trainee-Programm der OLB.
Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter www.olb.de.
Oldenburgische Landesbank AG, Personal, Bahnhofstr. 7, 26122 Oldenburg oder personal@olb.de

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dies ist recht häufig bei Dienstleistungen anzutreffen und wird dort unter dem Aspekt der Externalisierung diskutiert. Dienstleistungen erfordern konstitutiv die Beteiligung eines externen Faktors, meist des Kunden, zu ihrer Produktion. Durch Verlagerung von Teilprozessen von Anbieter auf den Nachfrager kann die Leistung kostengünstiger erstellt werden. Zu denken ist an die Aufstellung von Automaten zum Lösen von Fahrscheinen an Bahnhöfen, zum Buchen bzw. Einchecken an Flughäfen oder zum Ausführen von Überweisungen, Kontoübersichten etc. bei Banken. Gleichfalls kommt es im Selbstbedienungs-Einzelhandel zu einer Funktionsverlagerung auf Kunden.

Gelegentlich werden die Möglichkeiten der Integration auch als homogene (konzentrische) Diversifikation bezeichnet. Es geht also im Gegenteil um die Einbeziehung neuer Aktivitätsbereiche in die Wertschöpfungskette des Unternehmens, um damit den Anforderungen des Marktes nach Leistungserstellung und den internen Ergebnisvorgaben mutmaßlich besser Rechnung zu tragen. Zugleich ist mit diesen Chancen jedoch immer auch ein erhöhtes Risiko verbunden.

1.3 Der Angebotsumfang

Aus den bisherigen Betrachtungen ergeben sich sowohl die Breite als auch die Tiefe des Programms als Umfang aller angebotenen Produkte eines Unternehmens. Hinsichtlich der Gestaltung bestehen vier mögliche Ausprägungen:

- **Programmerweiterung**, d.h. Erhöhung der Breite des Unternehmensprogramms als Anzahl verschiedenartiger, additiver Produkte. Diese Hinzunahme neuer Produkte soll die Marktabdeckung verbessern und damit über mehr Kontaktchancen zu Nachfragern die Wahrscheinlichkeit der Umsatzerzielung mit diesen erhöhen.

- **Programmverkürzung**, d.h. Verringerung der Breite des Unternehmensprogramms. Dieser Wegfall bestehender Produkte soll durch eine bessere Konzentration auf das verbleibende Angebot und dessen höhere Übereinstimmung mit den Markterfordernissen die Umsatzchancen stärker steigern als es dem ausfallenden Umsatz der nicht mehr angebotenen Produkte entspricht.

- **Programmbereinigung**, d.h. Austausch von Programmbestandteilen bei erhöhter, verringerter oder gleichbleibender Programmbreite. Erhöhte Programmbreite ergibt sich, wenn mehr neue Produkte hinzukommen als bestehende wegfallen. Verringerte Programmbreite ergibt sich, wenn mehr bestehende Produkte wegfallen als neue hinzukommen. Gleichbleibende Programmbreite ergibt sich mehr oder minder zufällig, wenn gleichviel neue Produkte hinzukommen wie bestehende wegfallen.

- **Programmkonstanz**, d.h. unveränderte Struktur und Breite des Unternehmensprogramms. Dabei wird die Mischung des Portfolios als optimal angesehen, sodass jede Veränderung nur eine Verschlechterung der Situation bewirken könnte.

Die Angebotsbreite wird überwiegend extern determiniert, also weniger durch das Unternehmen selbst, als vielmehr durch das Vorhandensein von Marktbarrieren bestimmt. Die Entscheidung ist zwischen spezialisiertem (engem) und universellem (breitem) Engagement zu treffen. Dabei treten zwei Erschwernisse auf. **Markteintrittsschranken** entstehen als Hürden für den Eintritt in neue Märkte und sind bedingt durch

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- die zur Marktpräsenz erforderlichen Investitionsvolumina, die oft eine Höhe erreichen, die es einem Anbieter verunmöglichen, am Markt zu agieren,
- das Vorhandensein von Betriebsgrößenvorteilen (kritische Größe), die bei kleinen Losgrößen kein konkurrenzfähiges Angebot zulassen,
- das Erfordernis hoher Programmbreite und kompletter Lieferfähigkeit gegenüber Abnehmern,
- hohe Käuferloyalität, die nur extrem aufwendig aufzuweichen ist und damit den Erfolg verhindert,
- hohe Umstellungskosten infolge geringer Flexibilität von hochrentablen Einzweck-Produktionsanlagen,
- Standortlimitationen, denn günstige Standorte sind nicht ohne Weiteres vermehrbar,
- fehlenden Zugang zu Vertriebskanälen, weil der vorhandene Regalplatz auf bestehende Anbieter aufgeteilt bleibt,
- hoheitliche Beschränkungen durch Nachweis der Zulassung, Sachkunde, Befähigung, Kapitalbasis etc.,
- Gewerbliche Schutzrechte, die Inhabern allein die Befugnis geben, diese zu nutzen und andere von der Nutzung auszuschließen.

Marktaustrittsschranken bestehen als Hürden für den Austritt aus bestehenden Märkten und sind bedingt durch

- technisch-wirtschaftliche Restriktionen, wie z.B. spezialisierte Produktionsanlagen, die nicht oder nur mit großem Aufwand umgerüstet werden können,
- remanente Kosten, z.B. durch Verpflichtung zur weiteren Versorgung mit Ersatzteilen,
- Konventionalstrafen, die fällig werden, wenn laufende Projekte nicht zu Ende gebracht werden,
- Imageproblematik, die entstehen kann, wenn ein Unternehmen Betriebsteile abstößt oder Märkte mangels Erfolg aufgibt,
- gesellschaftlich-institutionelle Restriktionen, z.B. durch Erstattung bezogener Subventionen oder Steuervergünstigungen,
- • Sozialleistungen in Form von Abfindungen an Arbeitnehmer, durch Sozialpläne gegenüber den Gewerkschaften oder Vergleich mit dem Management,
- sozio-emotionale Restriktionen, z.B. aus Tradition bei inhabergeführten Unternehmen,
- Immobilität und fehlende Phantasie im Management, das oft erst durch externe Berater in einer Krisensituation wachgerüttelt wird,
- unternehmenspolitisch-strategische Restriktionen, z.B. keine Einschränkung der Unabhängigkeit von fremden Zulieferern oder der Marktmacht,
- Verbundwirkungen im Programm, wobei unrentable Produkte (Ausgleichsnehmer) von anderen (Ausgleichsgebern) erst alimentiert werden.

Das (im Marketing relevante) **Absatz**- unterscheidet sich dabei vom **Produktionsprogramm**. Das Absatzprogramm enthält neben den selbst produzierten Produkten auch solche, die nicht selbst hergestellt werden. So gehört etwa Handelsware / OEM zwar zum Absatz-, jedoch nicht zum Produktionsprogramm. Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, dass durch deren Hinzunahme eine Kostenersparnis für das gesamte Fertigungslos erreicht werden kann. Von Nachteil ist jedoch, dass Marktanteilsverluste aus Absätzen von mit dem Restlos belieferten Mitbewerbern drohen. Das Produktionsprogramm enthält neben den selbst verkauften Produkten aber auch solche, die nicht selbst abgesetzt werden. So gehören z.B. Teile (Komponenten) zwar zum Produktions-, jedoch nicht zum Absatzprogramm. Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, dass kein Risiko aus dem Absatz produzierter Teile gegenüber Endabnehmern entsteht. Von Nachteil ist jedoch, dass der fehlende Zugang zum Abnehmermarkt eine hohe Abhängigkeit bewirkt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or buy) ist von zahlreichen Einflussgrößen abhängig. **Eigenfertigung** ist u.a. zu bevorzugen, wenn

- ein fertigungstechnischer Zwang zur Selbstherstellung besteht,
- Selbstherstellung kostengünstiger ist,
- dadurch eine spürbar höhere Qualität erreicht werden kann,
- damit geringere Materialbereitstellungsrisiken gegeben sind,
- spezielles Know-how erforderlich ist,
- vorhandene Kapazitäten besser ausgelastet werden können,
- durch Rückwärtsintegration freies Kapital investiert werden kann,
- absatzwirtschaftliche Vorteile erzielt werden,
- zeitliche Flexibilität erreicht wird.

Fremdbezug ist u.a. zu bevorzugen, wenn

- bestehende Gewerbliche Schutzrechte dazu zwingen,
- dadurch Kostenvorteile entstehen (Outsourcing/Fertigungstiefe),
- infolge Spezialisierung bessere Qualität gewährleistet ist,
- das Know-how von Zulieferern zu eigenem Nutzen materialisiert werden soll,
- dadurch bei Vollbeschäftigung eine Ausweitung des Geschäftsvolumens möglich wird,
- absatzwirtschaftliche Vorteile entstehen,
- dies zu geringeren finanzwirtschaftlichen Belastungen führt,
- Elastizitätsvorteile entstehen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Sofern man sich zur Eigenregie entschließt, stellen sich mehrere Möglichkeiten zu deren Realisierung. Zunächst gibt es die (eigene) Produktneuentwicklung. Als wesentliche Vorteile sind zu nennen: Es besteht keine Abhängigkeit von anderen Unternehmen bei der Planung und Durchsetzung von Maßnahmen. Und es wird eine hohe Gewinnmöglichkeit durch vollen Einbehalt von Erfolgen erreicht.

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen: Es ist ein hohes Investitionsvolumen erforderlich, das allein aufzubringen ist. Die Realisierung ist eher langsam, da Kapazitäten im laufenden Kerngeschäft gebunden werden. Es besteht ein hohes Risiko im Falle eines Fehlschlags.

Weiterhin gibt es die (externe) Auftrags-Forschung und Entwicklung. Als wesentliche Vorteile sind zu nennen: Es ist ein geringerer Aufwand als bei Eigen-FuE gegeben, da Vorkosten entfallen und nur laufende Kosten entgolten werden. Eine schnelle Realisierbarkeit scheint gegeben, da unter freien Kapazitäten ausgewählt werden kann. Durch Ablösung nicht erfolgreicher Auftragnehmer und Parallel-FuE besteht nur ein geringes Risiko.

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen: Es ist eine hohe Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers gegeben. Und die rechtliche Auseinandersetzung um Schutzrechte ist nicht ausgeschlossen.

Ebenso ist ein Joint venture möglich. Als wesentliche Vorteile sind hier zu nennen: Die Investitionsvolumina sind niedriger als bei Eigengründung, da die Partner gemeinsam investieren. Das Risiko ist niedriger als bei Eigengründung, da Verluste geteilt werden. Von entschlossenen Partnern kann eine zügige Umsetzung erwartet werden.

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen: Es besteht eine starke Abhängigkeit vom gewählten Partner, da gemeinsame Investitionen Mittel auf lange Zeit binden. Und es bleibt nur eine begrenzte Gewinnmöglichkeit, da Profit sharing erforderlich wird.

1.4 Die Umsetzungsform

Hinsichtlich der Umsetzungsform einer gewählten Strategie ergeben sich mehrere Varianten in unterschiedlichen Ausprägungen.

Kooperation bedeutet, dass die Strategie durch freiwilligen Verbund mit anderen, leistungsergänzenden Unternehmen auf vertraglicher Basis unter Wahrung der rechtlichen bei Einschränkung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit zum Zwecke der Verbesserung der gemeinsamen Leistungsfähigkeit vollzogen wird. Hierbei sind drei Arten der Kooperation zu unterscheiden, wobei

- horizontal bedeutet, dass Unternehmen einer Marktstufe kooperieren,
- vertikal bedeutet, dass Unternehmen verschiedener Marktstufen kooperieren,
- gemischt bedeutet, dass Unternehmen verschiedener Branchen und/oder Marktstufen kooperieren.

Bei der **horizontalen**, also stufengleichen, Kooperation von Unternehmen sind vor allem die beiden folgenden Ausprägungen zu nennen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die **Strategische Allianz** ist die begrenzte Zusammenarbeit zweier oder mehrerer aktueller oder potenzieller Wettbewerber. Sie ist dauerhaft angelegt und kann Vorstufe für einen Zusammenschluss sein. Die räumliche Erstreckung kann sich auf alle oder ausgewählte Märkte beziehen oder neue Märkte betreffen. Der Inhalt kann in gegenseitiger Arbeitsteilung oder Poolung von Kapazitäten liegen, ist aber immer nur auf Teilbereiche der Aktivitäten gerichtet, und zwar mit interner Wirkung und nicht als abgestimmtes Verhalten am Markt. Denn anders als beim Kartell sollen primär keine Marktwirkungen erreicht werden. Vielmehr dominiert die interne Zielsetzung. Dass dabei zumindest auch Marktwirkungen anfallen, ist wohl kaum vermeidbar.

Eine projektbezogene Abstimmung betrifft ebenfalls die partielle Zusammenarbeit zweier oder mehrerer aktueller oder potenzieller Wettbewerber. Sie ist jedoch fallweise und temporär begrenzt ausgelegt, sodass das strategische Moment fehlt. Dies ist etwa bei **Konsortien** (mit Außenwirkung) gegeben, bei denen sich mehrere Unternehmen zusammentun, um gemeinsam die Kapazitäten für die Bewältigung eines Großauftrags bereitzustellen, der für jedes von ihnen allein nicht schaffbar oder nicht opportun wäre.

Bei der **vertikalen** Kooperation sind ebenfalls zwei Ausprägungen denkbar. Der fallweisen und temporären Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen kommt aufgrund ihres projektbezogenen Charakters eher begrenzte Bedeutung im Marketing zu. Hier sind **Partizipationen** (mit Innenwirkung) zu nennen, bei denen sich mehrere Subunternehmer unter der Leitung eines Systemführers zusammentun. Für den Auftraggeber bedeutet dies Arbeitsentlastung, weil er nur einen Systemlieferanten als Ansprechpartner hat. Für potenzielle Auftragnehmer bedeutet das, sich beizeiten der Unterstützung leistungsergänzender Zulieferer zu versichern, da ein Systemlieferant nur so erfolgreich sein kann, wie das Bündel aus von ihm zusammengestellten Vorleistungen dies zulässt.

Die vertragsgebundene dauerhafte Zusammenarbeit hingegen hat unter dem Begriff des **Kontraktmarketing** hohe Bedeutung im Marketing überall dort, wo im indirekten Absatz distribuiert wird. Dabei gibt es eine Vielzahl von Kooperationstypen:

- Rahmenvereinbarung, Freiwillige Kette, Agentursystem, Rack jobber, Shop in the shop-System, Store in the store-System, Franchising, Vertragshändler, Kommissionärssystem, Depotsystem (im Eigenhandel), Mittelstandsvereinbarung, Gesplitteter Vertrieb, Einkaufsverbund, Direktabsatz, Konzessionssystem, Vertriebslizenz (s.u.).

Unter **diagonaler** Kooperation versteht man die sowohl branchen- als auch stufenübergreifende, begrenzte Zusammenarbeit von Unternehmen. Beispiele dazu sind folgende.

Beim (Mehrbranchen-)**Syndikat** handelt es sich um eine zentrale Verkaufsorganisation, welche die Waren mehrerer Branchen zu einheitlich gesteuerten Konditionen am Markt anbietet. Die angeschlossenen Unternehmen bleiben dabei, mit Ausnahme der Vertriebsfunktion, selbstständig. Sie dienen ihre Waren jedoch geschlossen dem Syndikat an. Dadurch sollen für alle Beteiligten bessere Erlöse realisiert werden. Insofern ist auch wichtig, dass keine nennenswerten Außenseiter vorhanden sind, welche die Syndikalisierung von Märkten unterlaufen. Syndikate fallen unter das grundsätzliche Kartellverbot des GWB, das jedoch zahlreiche Bereichs- und Fallausnahmen kennt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bei der **Arbeitsgemeinschaft** handelt es um die organisatorische Zusammenarbeit einer begrenzten Anzahl ansonsten verschiedenartiger, selbstständig bleibender Anbieter, die sich temporär und/oder projektbezogen zu einer speziellen Form des Werkverbunds zusammenschließen. Meist gibt es einen zentralen Koordinator, der aber nicht alle Leistungen selbst zur Verfügung stellt, sondern sich dabei Kollegenlieferanten bedient. Dies betrifft vor allem komplementäre Produktangebote, wie sie oft im Investitionsgüterbereich, dort wiederum vor allem in der Bauindustrie, gegeben sind.

Beim **Wirtschaftsverband** (höherer Ordnung) handelt es sich um den freiwilligen Zusammenschluss heterogener Verbände zum Zwecke der gemeinschaftlichen Erfüllung bestimmter ökonomischer Teilaufgaben wie betriebswirtschaftliche Beratung, Informationsgewinnung, Interessenvertretung etc. Der Beitritt zu solchen Dachverbänden kann die Umsetzung marktbezogener Strategien erleichtern oder auch erst ermöglichen (Informationsfluss, Lobbying etc.). Allerdings sind diese nicht eigenunternehmerisch tätig, sodass der Einfluss Einzelner durch die Mitgliedschaft des Verbands mehr oder minder begrenzt bleibt.

Unabhängigkeit bedeutet, dass eine Strategie primär auf interner Basis realisiert werden soll. Nach den Eigentumsverhältnissen kann in mehrere Formen unterschieden werden.

Das **Joint venture** bezeichnet die Führung eines neu zu gründenden Gemeinschaftsunternehmens durch die Anteilseigner. Joint ventures implizieren typischerweise eine 50 : 50-Beteiligung (Equity joint venture) zwischen den Partnern. Dabei treten allerdings leicht Interessenkonflikte auf, es drohen Prestige- und Machtkämpfe, die zu ungebührlichen Kompromissen zwingen. Dennoch erfährt gerade diese Form bei grenzüberschreitenden Neugründungen einen Boom. Dies liegt nicht zuletzt an dem Wunsch der Gastländer, am wirtschaftlichen Erfolg und dessen Management beteiligt zu sein. So sind etwa Entwicklungsländer oft nur unter Einräumung einer angemessenen Beteiligung bereit, ausländische Investoren zuzulassen (Local content). Daneben gibt es aber auch durchaus Formen mit mehrheitlicher (Majority joint venture) oder minderheitlicher Beteiligung (Minority joint venture) eines Partners oft auch als 51 : 49-Beteiligung.

Beim **Internen Wachstum** entschließt sich ein Unternehmen, aus bestehendem Potenzial heraus zu expandieren. Dies bietet neben einer Reihe von Vorteilen (wie optimale Ausgestaltung, Alleinbestimmung etc.) zwei gravierende Nachteile. Zum einen handelt es sich um eine Langsamstrategie, d.h., die Zuwachsrate über internes Wachstum wird wahrscheinlich immer unter der durch Externes Wachstum liegen. Dies ist darin begründet, dass durch Letzteres schlagartig Umsatzvolumen zuwächst, während dies bei Ersterem erst sukzessiv im Zeitablauf gelingt. Zum anderen sind bei versuchtem Einstieg in neue Märkte die Wettbewerbsvorteile bereits dort etablierter Anbieter regelmäßig so stark, dass es selbst potenten Neueinsteigern selten gelingt, allein eine adäquate Marktposition zu erreichen. Insofern ist die Risikorate bei Internem Wachstum womöglich höher als bei Externem. Dies gilt erst recht auf ausländischen Märkten, die weniger transparent und zugänglich sind.

Bei einer (eigenen) **Neugründung** stellt sich die Frage der Wahl der Rechtsform als Kapital- oder Personengesellschaft. Kapitalgesellschaften verfügen über eine eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Ihre wichtigsten Ausprägungen sind (bezogen auf Deutschland) die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die eingetragene Genossenschaft (eG). Personengesellschaften verfügen über keine eigene Rechtspersönlichkeit. Die wichtigsten Ausprägungen sind die Kommanditgesellschaft (KG), die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Einzelunternehmung.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Konzentration bedeutet, dass die Strategie durch Verbund mit anderen Unternehmen unter Verlust der rechtlichen und/oder wirtschaftlichen Selbstständigkeit mindestens eines Partners vollzogen wird. Der Zusammenschluss ist auf Fremdbedarfsdeckung gerichtet und impliziert unterschiedliche Rechtswirkungen. Konzentration vollzieht sich durch:

- Fusion und zwar mit oder ohne formelle Liquidation der fusionierenden Unternehmen. Dabei kann es sich handeln um die Verschmelzung durch Neubildung des fusionierten Unternehmens, Verschmelzung durch Aufnahme eines Unternehmens in die Fusion mit dem anderen, Vermögensübertragung des einen fusionierenden Unternehmens an das andere oder verschmelzende Umwandlung.

- Verbundene Unternehmen durch in Mehrheitsbesitz stehende und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen, abhängige und herrschende Unternehmen, wechselseitig beteiligte Unternehmen, Vertragsteile eines Unternehmensvertrages (z.B. Pacht- und Überlassungsvertrag, außer Beherrschungsvertrag), Konzernbildung unter einheitlicher Leitung und zwar als Gleichordnungskonzern oder Unterordnungskonzern als Eingliederung, Vertragskonzern, oder faktischer Konzern.

Bei diesen Ausprägungen lassen sich zwei Formen unterscheiden, die aktive Beteiligung an einem anderen Unternehmen oder die passive Beteiligung durch ein anderes Unternehmen. Dabei können folgende Abstufungen unterschieden werden:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

1st

Ihr Anspruch: an der Spitze zu stehen. Unser Angebot: Als Vorstandsassistent (m/w) in 6 bis 8 Jahren ins Senior Management eines Welt-konzerns.

www.perspektiven.allianz.de

Allianz

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Minorität**. Diese Art der Beteiligung kann mehrere Beweggründe haben. Zum einen kann es sich um eine hier nicht näher interessierende, reine Finanzanlage handeln. Dann kann die Minderheitsbeteiligung den ersten Schritt für den Aufbau einer weitergehenden Beteiligung darstellen. Insofern ist sie nicht Absicht, sondern nur Übergangserscheinung. Vor allem aber kann dadurch die Ernsthaftigkeit einer bestehenden oder beabsichtigten Kooperation untermauert werden. Aus einer losen Zusammenarbeit entsteht so eine finanzielle Verflechtung. Oft wird dabei eine gegenseitige Minderheitsbeteiligung vereinbart, um die Gleichberechtigung der Partner für die begrenzte Kooperation auszudrücken.

- **Parität**. Dabei beteiligt sich ein Unternehmen zu genau 50 % am anderen. Dies hat, vorausgesetzt es bestehen keine andersartigen Stimmrechtsregelungen, was häufig der Fall ist, zur Folge, dass beide Partner zur Einstimmigkeit in ihren Beschlüssen gezwungen werden, da keiner ohne den anderen kann. Dies ist hinderlich, weil auf diese Art oft faule Kompromisse eingegangen werden müssen und der eine den anderen blockieren mag, wodurch nicht selten die Existenz des Unternehmens ernsthaft gefährdet ist. Denn in schnelllebigen Märkten führen falsche oder verzögerte Entscheidungen bald zu Wettbewerbsnachteilen.

- **Majorität**. Diese Art der Beteiligung bringt zum Ausdruck, dass eigene unternehmerische Initiative eingebracht werden soll. Der mehrheitliche Partner will den Kurs bestimmen und die Beteiligung aktiv für sich nutzen. Die Erlangung genügender Anteile ist allerdings meist nicht einfach. Sie können entweder als Paket oder Addition mehrerer Pakete von den Voreigentümern oder deren Banken übernommen werden. Bei Aktiengesellschaften ist der Aufkauf relevanter Anteilsgrößenordnungen über die Börse kaum möglich, ohne dass dies ruchbar wird und zu stark steigenden Kursen führt. Es sei denn, man geht über Deckadressen als Auftraggeber, in einem gehörig gestreckten Zeitraum und mit kleinen Partien zu Werke.

- **Übernahme**. Hier wird ein Unternehmen voll und ganz übernommen. Damit sind eindeutige Verhältnisse gegeben. Allerdings involviert dies auch den größten Finanzaufwand. Außerdem können wettbewerbsrechtliche Gründe gegen die Übernahme sprechen. Hierzu gehören die Fusionskontrolle und die Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen. Die Fusionskontrolle bezieht sich auf das Verbot solcher Unternehmenszusammenschlüsse, die zur Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führen. Insofern sind Zusammenschlüsse nicht grundsätzlich wettbewerbspolitisch bedenklich. Das Bestehen einer marktbeherrschenden Stellung wird nicht per se verboten, sondern akzeptiert. Diese Unternehmen sollen nur anstelle der nicht ausreichenden Kontrolle durch den Wettbewerb einer umfassenden staatlichen Aufsicht unterstellt werden. Wird eine marktbeherrschende Stellung missbräuchlich ausgenutzt, kann dieses Verhalten untersagt, nicht aber ein neues nicht-missbräuchliches vorgegeben werden. Marktbeherrschung ist gegeben, wenn ein Unternehmen ohne Wettbewerber oder keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder es eine im Verhältnis zu Mitbewerbern überragende Marktstellung hat. Behinderungsmissbrauch erfolgt durch mittelbare und unmittelbare Konkurrentenbehinderung oder durch Nachfragemissbrauch. Ausbeutungsmissbrauch erfolgt vor allem durch überhöhte Preise, wobei sich die Frage des Vergleichspreises stellt. Diskrimierung erfolgt vor allem durch Konditionen-/Preisspaltung, wobei gleichartige Wirtschaftssubjekte ohne sachlich gerechtfertigten Grund unterschiedlich behandelt werden.

Gewerbliche Schutzrechte betreffen Patent, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster und Markenzeichen (evtl. Urheberrecht). Diese Rechte dienen sämtlich dem Wettbewerberschutz und bewirken die Zubilligung von Ausschließlichkeitsrechten.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Sie können entweder für das eigene Unternehmen eingetragen und genutzt, durch Verkauf auf einen Käufer übertragen oder aber im Wege der Lizenzierung freigegeben werden.

Ein Transfer erfolgt einerseits als Verkauf eigener Schutzrechte zur Abtretung der Ausschließlichkeitsrechte an andere, oder umgekehrt, durch Ankauf fremder Schutzrechte mit Übernahme der damit verbundenen Alleinstellung. Andererseits sind aber auch die Lizenzvergabe durch den Schutzrechtsinhaber zur Nutzung durch andere, oder umgekehrt, die Lizenzübernahme vom Schutzrechtsinhaber zur fremden Nutzung möglich. Unter Lizenz versteht man die vollständige oder teilweise Übertragung von Gewerblichen Schutzrechten durch den Inhaber an andere Personen oder Organisationen zu Nutzung und Einbehalt der Erträgnisse gegen Entgelt. Dabei sind Gestaltungsmöglichkeiten durch ausschließliche Nutzung oder einfache Nutzung gemeinsam mit anderen Lizenznehmern möglich. Eine Beschränkung hinsichtlich Menge, Zeit, Raum, Herstellung, Gebrauch, Vertrieb, Zeichen etc. kann erfolgen. Lizenzen liquidieren einen hohen vorhandenen Marken-Goodwill in verwandten Produktbereichen. So verkauft Schöller Eiscreme in Mövenpick- und Eisriegel in Milka-Lizenz, Lancaster dekorative Kosmetik in Jil Sander-, Joop- und Bogner-Lizenz, Reemtsma Zigaretten in Davidoff-, Reynolds in Yves Saint Laurent- und Brinkmann in Cartier-Lizenz.

1.5 Die Diversifikation

Diversifikation bedeutet, für das Unternehmen neue Produkte auf für das Unternehmen neuen Märkten anzubieten. Nach dem Grad der Verschiedenartigkeit kann zwischen homogener (horizontaler oder vertikaler) Diversifikation und heterogener (konglomeraler) Diversifikation unterschieden werden.

Homogene Diversifikation bedeutet die Zusammenfassung verwandter Elemente, d.h. artähnlicher neuer Produkte und Märkte, in einem Programm. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Absicht der Nutzung von Synergieeffekten und die Ausweitung oder Einschränkung der Wertschöpfungsspanne. Sie erfolgt **horizontal**, also auf verwandtem (artähnlichem) Tätigkeitsfeld und gleicher Marktstufe. Absicht ist die Nutzung von Synergien als Verbundwirkungen (Economies of scope) innerhalb des Unternehmens. Synergie bedeutet, dass die Summe mehr als deren addierte Einzelelemente ausmacht. Als Synergiequellen kommen mehrere Alternativen in Betracht. **Inputtreue** ist gegeben, wenn ein Unternehmen sich auf gleiche Einsatzfaktoren konzentriert:

- **Material** meint ein gemeinsam verarbeitetes Urprodukt. So können aus den Rohstoffen Kakao, Milch und Zucker verschiedenste Produkte hergestellt und vermarktet werden. Synergieeffekte ergeben sich aus größeren Einkaufslosen infolge mehrfachen Bedarfs dieser Rohstoffe, aus der daraus resultierenden Einflussnahmemöglichkeit auf Qualitäten, aus gemeinsamer Logistik etc. So kann das Unternehmen *Müller* im Allgäu aus dem Urprodukt Milch verschiedene Endprodukte herstellen, etwa Joghurt, Quark, Frischkäse, Kefir, Milchreis etc. Es nutzt dabei vor allem Synergieeffekte im Rohstoffbereich.

- **Ursprung** ist als Kenntnis um Qualitätserfordernisse zu verstehen. So können wichtige Abnehmer Qualitätsnormen definieren, denen eine ganze Branche folgt. IBM ließ etwa für seine PC's von Microsoft ein Betriebssystem (MS-DOS) entwickeln, das aufgrund der unumstrittenen Marktführerschaft von IBM bald zum Standard der Branche wurde. Von dieser Zusammenarbeit profitierten beide Unternehmen, Microsoft durch den Verkauf zahlreicher Software-Pakete, IBM durch kompetente Software für seine Hardware.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Hersteller** umfasst den gemeinsamen Absender einer Leistung. So wird von einem bekannten Absender vertrauensvoll auf bestimmte Produkteigenschaften geschlossen, die dem Angebot zu einem Vorsprung am Markt verhelfen. Dies wird etwa durch das zusätzliche Angebot von Handelswaren (OEM-Produkten) realisiert. Der eingeführte Markenname führt dazu, dass sich Produkte gut verkaufen, die ursprünglich von fremden Herstellern stammen und unter deren Namen womöglich geringere Marktchancen hätten. Dies gilt etwa für Audio-, Video- und Kommunikationsgeräte. Als weiteres Beispiel mag Mustang gelten. Hier liegt die Spezialisierung in der Verarbeitung von Jeansstoff. Sind daraus zunächst nur Jeanshosen hergestellt worden, kamen später Jeansjacken hinzu. Zwischenzeitlich gibt es Blousons, Westen, Shorts, Röcke etc., aber primär unter der Werkstoffkompetenz Jeansstoff. Durch den Setgedanken im Produkt und die Stilisierung zum Lebensgefühl junger Leute in der Kommunikation ergeben sich so Zusatzumsätze.

- **Land** beschreibt ein gemeinsames Ursprungsgebiet. Dies betrifft z.B. Agrarprodukte, deren Provenienz gleichzeitig als Qualitätsmerkmal gilt. Zu denken ist an Wein aus Frankreich, Käse aus der Schweiz, Obst aus den Niederlanden, Whiskey aus Irland etc. Dabei werden neue oder neuartige Produkte durch die Kompetenz der Stammprodukte getragen und profitieren somit von einem Vertrauensvorschuss, der anderweitig nicht gegeben wäre. Als Beispiel für Beschaffungswissen mag die Etablierung von Einkaufsagenturen in Fernost durch Versandhausunternehmen gelten.

Prozesstreue ist gegeben, wenn vorhandenes Know-how außer im angestammten in weiteren Sektoren genutzt wird:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Funktion** ist als gemeinsamer Verwendungszweck gemeint. Als Beispiel soll die Do it yourself-Branche angeführt werden. Hier erliegen Hobbybastler oft der Faszination geschmiedeter, polierter und glanzlackierter Gerätschaften zum Basteln und kaufen deshalb Teile ein, für die sie nachher gar keine angemessene Verwendung haben. Das Engagement und der Kostenvorteil im DIY-Bereich legitimiert jedoch das Erfordernis perfekter Arbeitsmaterialien, auch wenn diese erheblich überdimensioniert sind. Auch kann ein Unternehmen sein Wissen um die Miniaturisierung elektronischer Bauteile in mannigfachen Produkten kapitalisieren, z.B. Walkmen, CD-Carplayers, schnurlosen Telefonen, Hörgeräten, Quartzarmbanduhren, Camcordern, Autofocuskameras etc. Etwaige Synergieeffekte werden dabei vor allem in der Produktion genutzt.

- **Tradition** versteht sich als Wurzeln der Geschäftstätigkeit. Das gilt etwa im Modebereich, so für italienische Schuhe, die von hervorragender Verarbeitung sein sollen, für britische Hemden, die äußerst korrekt maßgeschneidert werden, für französische Bekleidung, die mit besonderem Pfiff zugeschnitten ist etc. Aber dies kann auch in anderen Bereichen nachvollzogen werden. So wird schweizerischen Uhren eine besonders minutiöse Technik nachgesagt, schwedischem Stahl eine große Härte und Belastbarkeit und deutschen Maschinen eine hohe Zuverlässigkeit.

- **Problemlosigkeit** betrifft den Grad der Erklärungsbedürftigkeit von Angeboten. So gibt es Hersteller und Händler, die ihr Programm bzw. Sortiment darauf ausrichten, eher problemlose, wenig erklärungsbedürftige Produkte anzubieten, die ohne großen Aufwand in der Vermarktung, also ohne Kundendienst, Verkaufspersonal etc., erfolgreich sind. Zu denken ist an das Sortiment von Einheitspreisgeschäften (Tedi, Kodi, Thomas Phillips etc.), die verschiedenartigste Artikel anbieten, die jedoch eint, dass sie alle ohne Pre sales und After sales services auskommen.

- **Preis** impliziert oft eine gemeinsame Qualitätseinstufung. Dem liegt die Erfahrungstatsache zugrunde, dass vom Preis, vor allem mangels anderer Parameter, auf die Leistung eines Angebots geschlossen wird. Hoher Preis indiziert prospektiv hohe Leistung und umgekehrt. Nun ist nicht in allen Lebensbereichen hohe Leistung unbedingt erforderlich, etwa nicht bei Grundnutzenprodukten. Diese können demnach über niedrigen Preis gewählt werden. Umgekehrt gibt es Lebensbereiche, in denen hohe Leistung unerlässlich ist, etwa beim Vorzeigekonsum (Conspicuous consumption). Dort kann das Risiko reduziert werden, wenn man Sicherheit über höheren Preis einkauft.

Outputtreue ist gegeben, wenn ein Programm nach Bedarfsbündeln der Nachfrager organisiert ist:

- **Nachfrageverbund** ergibt sich als Bedarf gemeinsamer Produktgruppen. Solche Komplementärprodukte werden häufig nicht nur gemeinsam genutzt, sondern auch eingekauft. Gemeinsame Wirkungen lassen sich erzielen, wenn nachfrageverbundene Produkte auch gemeinsam angeboten werden. Wird ein Angebotsbestandteil aufgegeben, entsteht ein Bedarfssenkungseffekt, d.h., der Absatz des einen Produkts (Batterien) wird durch die Aufgabe eines anderen Produkts (Internet-Radio) negativ tangiert. Ein Partizipationseffekt ist z.B. beim Verkauf eines Jogging-Anzugs mit Anschlussverkauf von Laufschuhen gegeben, um eine optimale Ausstattung zu genießen. Weiterhin liefern Brauereien auf Wunsch die komplette Gaststättenausstattung, vom Mobiliar über das Geschirr bis zur Zapftechnik, und natürlich auch das Bier.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Nachfrager** betrifft die mögliche Einsatzkumulation von Produkten. Hier sind zwar keine objektiven Partizipationseffekte gegeben, aber die Person des Nachfragers bewirkt eine solche Verbindung. Dabei ist vor allem eine Abhängigkeit vom Familienlebenszyklusstadium erkennbar. So impliziert der Berufseinstieg gleich mehrfachen Bedarf nach Finanzdiensleistungen. Es wird ein Kontokorrentkonto für die Gehaltsüberweisung, eine Krankenversicherung für die Sicherheit gebraucht, parallel vielleicht ein Bausparvertrag zum Immobilienerwerb oder ein Wertpapierdepot zur Geldanlage. Dies machen sich Allfinanzangebote für Versicherungs-, Bank- und Bausparkassenprodukte durch Finanzunternehmen zunutze, die sich praktisch allerdings als nicht so einfach wie theoretisch geplant darstellen.

- **Anlass** versteht sich als gemeinsamer Bedarfsauslöser. Als Beispiel dient die Einrichtung einer Küche, etwa anlässlich eines Umzugs. So wissen Küchenanbieter aus der Praxis, dass die Anschaffung neuer Küchenmöbel meist auch mit dem Austausch der Einbauelektrogeräte verbunden ist, obgleich diese durchaus noch funktionsfähig sind. Trotzdem regiert die Einstellung „Wenn schon, denn schon". Folglich offerieren Küchenanbieter ein Komplettangebot bestehend aus Funktionsmöbeln und Einbaugeräten. In einem ganz anderen Bereich bieten Investitionsgüterhersteller Turn key projects an, welche die komplette Fertigstellung einer Anlage incl. aller Nebenleistungen beinhalten und so einen gegebenen Bedarf vollständig befriedigen. Synergetische Effekte entstehen dabei vor allem in der Absatzfunktion.

- **Interesse** ist als gemeinsame Erlebnisorientierung gegeben. Erfahrung zeigt hier, dass High interest-Bereiche zu einer überproportionalen Kauffreude führen. Zu denken ist z.B. an die Urlaubszeit. Dann drückt sich die allgemeine Hochstimmung oft in Ausgabepositionen aus, die von Art und Umfang her unter alltäglichen Bedingungen normalerweise nicht vorgenommen werden, ohne dass daraus kognitive Dissonanzen resultieren. Die schönsten Wochen des Jahres rechtfertigen jedoch solche Auslagen. Dies machen sich Reiseanbieter zunutze, indem sie begleitende Dienstleistungen verkaufen.

Vertikale Diversifikation erfolgt auf gleichem Tätigkeitsfeld und anderer Marktstufe. Diese ist möglich mit Bezug auf den Endkonsum der Bedarfsträger (vorwärts gerichtet) oder mit Bezug auf die Bereitstellung des Urrohstoffs (rückwärts gerichtet). Dies war über Jahrzehnte hinweg die gegebene Lösung zur Eliminierung von Zwischengewinnen und zur Sicherung der Input- und Outputlogistik.

Als Beispiel für eine **Rückwärtsintegration** kann die Übernahme von TimeWarner durch AOL gelten. AOL war um die Jahrtausendwende der größte Online-Dienst und sah sich der Herausforderung gegenüber zu verhindern, dass die Nutzer AOL nur als Portal nutzen, sondern möglichst lange in der Site bleiben, denn längere Verweilzeiten bedeuten mehr Werbe- und Provisionseinnahmen. Dazu ist jedoch nur Content in der Lage. TimeWarner verfügte als Medienanbieter über diese redaktionellen Inhalte. Da die Börse AOL für kurze Zeit höher bewertet als die deutlich größere TimeWarner, nutzte Steve Case die Gunst der Stunde zur Übernahme. Die Integration scheiterte jedoch und der Konzern wurde von einem Hedgefonds übernommen. Ein weiteres Beispiel ist die Übernahme von Youtube durch Google, auch hierbei ging es um die Stärkung der Ressourcenbasis, konkret von Video sharing-Inhalten.

Als **Vorwärtsintegration** verschaffte sich z.B. Bertelsmann durch die Einrichtung von Buchclubs mit eigenen Verkaufsfilialen Zugang zum Endverbrauchermarkt für Populärliteratur. Durch diese Integration auf eine nachgelagerte Marktstufe konnte die Abhängigkeit des Buchverkaufs von Engagement und Fähigkeit des Buchhandels reduziert werden. Um nicht in

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

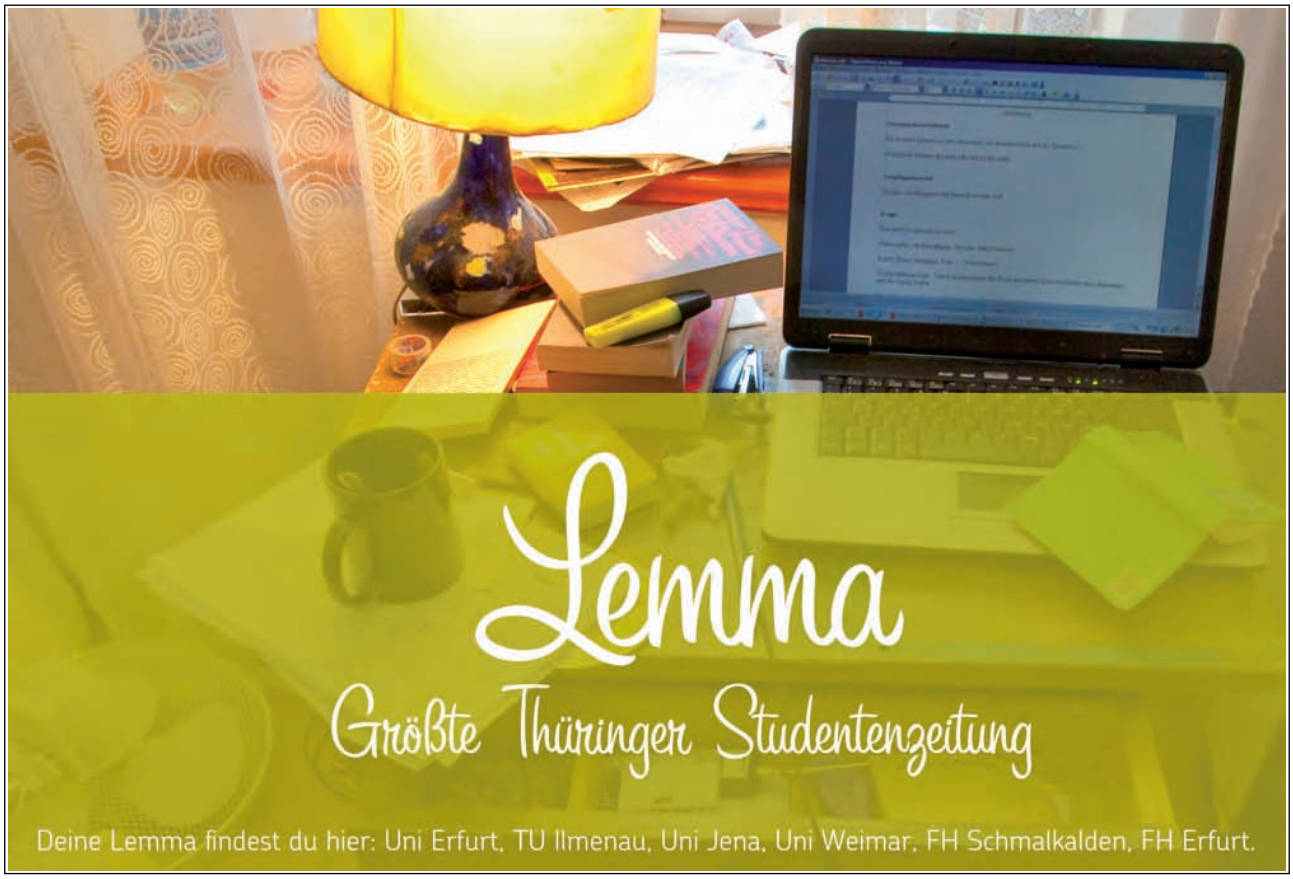
Konkurrenz zu diesen etablierten Absatzmittlern zu geraten, wurde der Zugang für das Publikum durch die Notwendigkeit einer Clubmitgliedschaft sanktioniert, für die im Gegenzug Preis- und Sortimentsvorteile eingeräumt wurden. Als weiteres Beispiel können die großen Chemiekonzerne gelten, die sich aus der Verarbeitungsstufe für Chemierohstoffe in die Vermarktungsstufe von Endprodukten bewegten, um sich den zumindest indirekten Zugang zum Markt zu sichern. Dies gilt etwa für Produkte wie Arzneimittel, Kosmetika etc., von wo sie sich aber zunehmend wieder zurückziehen.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob die horizontale Diversifikation, d.h. die Aufnahme miteinander verwandter Tätigkeitsbereiche in das Unternehmensprogramm, und die vertikale Diversifikation, d.h. die branchengleiche Ausweitung in vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen, den Tatbestand der Diversifikation erfüllen oder vielmehr nur einen konzentrischen Ausbau durch Integration darstellen.

Heterogene Diversifikation bedeutet demgegenüber die Zusammenfassung nicht verwandter Elemente zu einem Ganzen. Sie erfolgt in verschiedenen Ausprägungen:

- **Medial** versteht sich als Kombination aus verwandtem Tätigkeitsfeld und anderer (vor- bzw. nachgelagerter) Marktstufe. Hier kann die Übernahme von Kentucky Fried Chicken, nach Pizza Hut, durch PepsiCo als Beispiel gelten. Das Fastfood-Angebot ist zweifellos dem des Softdrinks verwandt, da beide auf eine unkomplizierte Verzehrsituation abheben. Doch Kentucky Fried Chicken ist auf der Dienstleistungsebene gegenüber Endabnehmern tätig, während PepsiCo Hersteller mit Vertrieb über Absatzmittler ist. In diesem Fall kam erleichternd hinzu, dass der Cola-Absatz mit der Übernahme von Coke auf Pepsi umgestellt und damit ein nicht unerheblicher Mehrabsatz für die Marke erreicht werden konnte.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Diagonal** versteht sich als Kombination aus unverbundenem Tätigkeitsfeld und gleicher Marktstufe. Hier lässt sich die Angliederung von Jacobs-Suchard durch Philip Morris als Beispiel anführen. Beide sind Hersteller von Fast moving consumer goods. Doch während Philip Morris Zigarettenhersteller ist (Hauptmarke Marlboro), allerdings mit bereits vollzogenen Diversifikationen bei Lebensmitteln durch Kraft und General Foods, stellt Jacobs Suchard Kaffee (Jacobs, Hag, Onko) und Süßwaren (Milka, Toblerone) her. Die Zusammenlegung machte dennoch Sinn, da damit die Verhandlungsposition gegenüber nachfragemächtigen Händlern durch Kumulation der Auftragsvolumina gestärkt wird. Zudem neigt sich der Lebenszyklus von Zigaretten wegen zunehmender gesellschaftlicher Kritik deutlich seinem Ende zu, sodass eine diagonale Diversifikation unausweichlich scheint, um das Geschäft der Zukunft abzusichern.

- **Lateral** versteht sich als Kombination aus unverbundenem Tätigkeitsfeld und anderer, vor- bzw. nachgelagerter Marktstufe. Hier kann ITT als historischer Pionier angeführt werden. Zum Konzern gehörten so verschiedenartige Sparten wie Hotels (Sheraton), Elektronik (SEL), Autoteile (Teves) und vieles mehr. Diese gehorchten nur dem Kriterium der Gewinnträchtigkeit und machten ITT zur Zielscheibe von Systemkritikern, zumal zweifelhafter politischer Beeinflussungsdruck ausgeübt wurde. Ein weiteres Beispiel ist 3M, das sich als eine Ansammlung zahlreicher Unternehmer (Intrapreneurship) im Unternehmen versteht. Das Programm reicht von Klebebändern bis zu Fahrbahnmarkierungen, von Verbandsstoffen bis zu Memozetteln. Dabei wird die Programmstruktur kontinuierlich umgewälzt und durch Neuerungen ergänzt. Zu spät hat Daimler lateral diversifiziert und bot dann von Kühlschränken (AEG) bis Kampfpanzern (Krauss-Maffei), von Luxusfahrzeugen (Mercedes-Benz) bis Kraftwerksaggregaten (MTU), von Wasserflugzeugen (Dornier) bis EDV-Programmen (Debis) alles mögliche an. Allerdings gab es erhebliche Probleme bei der Integration dieser Aktivitätsbereiche, sodass ein Zurückschneiden vom Technologie- zum Mobilitätskonzern (Automotive mobility) notwendig wurde.

2 Der Produktinhalt

2.1 Die Angebotseinführung

Im Folgenden wird nun nach der Struktur des Programms der Inhalt der dazu gehörigen Produkte betrachtet. Chronologisch beginnt dies mit der Einführung eines neuen Angebots. Hinsichtlich der Art der Innovation unterscheidet man die:

- Marktinnovation, die eine absolute Neuheit am Markt ist,
- Unternehmensinnovation, die eine Neuheit für ein Unternehmen ist,
- Angebotsinnovation, die als Neuheit ein Produktangebot betrifft,
- Verfahrensinnovation, die als Neuheit den Herstellungsprozess betrifft,
- Durchbruchsinnovation, die eine grundsätzliche Neuheit darstellt,
- Inkrementalinnovation, die durch Facelift, Angebotsmodifikation oder Relaunch zustande kommt.

Hinsichtlich der Art von Innovationen ergibt sich folgende Unterscheidung nach der **Innovationshaltung** der Unternehmen. Nach der zeitlichen Abfolge unterscheidet man in Innovationsführer (Leader) oder Innovationsfolger (Follower).

Nach der Art der Übernahme unterscheidet man in Original bzw. Originalnachbau oder Modifikation. Aus diesen Merkmalen ergeben sich folgende Kombinationen:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Zur Philosophie der **Innovationsführer durch Original** gehört es, Ansätze technischen Fortschritts unvermittelt umzusetzen und daraus Chancen für Wettbewerbsvorsprünge abzuleiten. Als Beispiel kann der Launch des iPod durch Apple dienen. Dieser Gerätetyp schien zunächst keine Marktberechtigung zu haben, da er als Nachteil zu traditionellen Audiogeräten keine Aufnahmefunktion hatte und als Nachteil zu Stereoanlagen keine Lautsprecher. Seine Vorteile lagen jedoch in den kompakten Abmessungen und der Portabilität. Getragen von aktiven Freizeittrends (Jogging / Power walking / Cycling / Work out) ist das Risiko der Investition später durch millionenfachen Payback belohnt worden.

- Bei den **Innovationsführern durch Modifikation** steht die kundenspezifische Umsetzung allgemeinen technischen Fortschritts im Fokus. Damit werden erfolgreich Nischen bearbeitet. Als Beispiele mag die HiFi-Marke Bang&Olufsen dienen, welche die durchaus übliche Technik der Infrarotfernbedienung in einer Weise vervollkommnet, dass damit die Steuerung der gesamten HiFi-Anlage, sogar in mehreren Räumen unabhängig voneinander, möglich ist. B&O nutzt verfügbares Wissen zudem dazu, die komplexe Bedienung der Geräte zu vereinfachen. Da dies mit einem hochattraktiven Produktäußeren kombiniert wird, finden sich genügend solvente Käufer, die bereit sind, die Luxuspreise zu zahlen.

- **Innovationsfolger durch Modifikation** scheuen das Risiko einer Innovation oder sind nicht forschungs- und entwicklungsintensiv genug, selbst Innovationen hervorzubringen. Sofern sich jedoch ein Innovator gefunden hat, beobachten sie dessen Markterfolg genau und übernehmen die Neuheit mit dem Ziel der optimierenden Veränderung. Als Beispiel kann Mazda gelten. Zwar war es der deutsche Tüftler Wankel, der den gleichnamigen Drehkolbenmotor als erster marktreif entwickelte (NSU Ro 80). Doch nachdem ihm durchschlagender Markterfolg versagt blieb, stieg Mazda als Lizenznehmer ein, um das technische Konzept zu verbessern (Senkung des Ölverbrauchs durch bessere Abdichtung von Rotor und Kolbenwand, Doppelkammerprinzip für mehr Leistungsausbeute und Standzeit, überarbeitete Einspritzung zur Steigerung des Leistungsgrads etc.). Der daraus entstandene RX-7 (heute RX-8) ist nunmehr eines der meistverkauften Sportcoupés.

- **Innovationsfolger durch Originalnachbau** sind Kopisten, die sich den Input von Innovatoren zueigen machen und diesen zu eigenen Gunsten ausbeuten. Dies traf etwa in den Anfängen des japanischen Wirtschaftswunders zu und gilt heute für andere fernöstliche Anbieter. Als Beispiel kann aber auch die Benutzeroberfläche Windows gelten. Sie imitiert die Ikonensteuerung des iOS-Betriebssystems und bietet damit auf MS-Rechnern annähernd dessen Bedienungskomfort. Freilich erst mit erheblichem Time lag und unter auffälliger Nachahmung von fremdem Know-how.

Als **Ideenquellen** für Neuerungen sind vor allem zu nennen:

- betriebsinterne Quellen wie Außendienstanregungen, betriebliches Vorschlagswesen, Kostenrechnung, Absatz-/ Kundenstatistiken etc.,
- betriebsexterne Quellen wie statistische Amtsdaten, Angaben nationaler / internationaler Organisationen, Institute, Informationsdienste, Crowdsourcing etc.

Darüber hinaus werden **Kreativitätstechniken** zur gezielten Generierung von Neuproduktideen eingesetzt. Dabei unterscheidet man logisch-diskursive, intuitiv-laterale, systematische und prospektive Verfahren. Zunächst zu den **logisch-diskursiven** Verfahren. Verbreitet sind hier die Folgenden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der **Morphologische Kasten** betrifft die Aufgliederung eines Problems hinsichtlich aller Parameter und die Suche nach neuen Kombinationen vorstellbarer Teillösungen in Form einer Matrix. Die einzelnen Phasen lauten:

- Genaue Beschreibung und Definition des Problems unter zweckmäßiger Verallgemeinerung,
- Ermittlung der relevanten Parameter des Problems,
- Aufstellung des Morphologischen Kastens mit Eintrag aller denkbaren Lösungsvorschläge für jeden Problemparameter,
- Zusammenstellung und Bewertung aller möglichen Lösungskombinationen auf Basis eines geeigneten Bewertungsverfahrens,
- Auswahl und Realisierung der besten Lösung.

Die **Funktionalanalyse** betrifft die Aufgliederung eines Problems in Einzelfunktionen und die Suche nach denkbaren Alternativen zu einer bereits bestehenden Funktionserfüllung und deren neuer Kombination. Die einzelnen Phasen sind analog den vorgenannten.

Von den **intuitiv-lateralen** Verfahren sind folgende verbreitet. Das **Brainstorming** beinhaltet die freie Assoziation innerhalb einer Gruppe. Die Teilnehmer werden dabei ermutigt, frei und ungehemmt eine große Anzahl von Ideen zu produzieren. Dabei gelten lediglich vier Regeln:

- Der Phantasie soll freier Lauf gelassen werden, d.h. bewusst verrückte Ideen sind willkommen.
- Ideenquantität geht vor Ideenqualität, d.h., es kommt weniger darauf an, möglichst brillante, als möglichst viele Ideen zu generieren.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

MSM
MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT
Meet the world in your classroom
MBA at Maastricht School of Management
If the goal of your career is to be an uncontested asset to company operations in emerging and developing markets, then the MBA of Maastricht School of Management is the right program for you. This internationally accredited one-year fulltime program combines management theory with practical experience and applied research. You will be trained within an international and multicultural environment to become one of tomorrow's global leaders.
For more information, check out our website www.msm.nl, call us on + 31 43 38 70 808
or send an e-mail to admissions@msm.nl
the globally networked management school

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Es gibt keinerlei Urheberrechte. Die Ideen anderer Teilnehmer sollen vielmehr konstruktiv aufgegriffen und kreativ weiterentwickelt werden.
- Kritik und Wertungen während des Brainstorming sind streng verboten und werden erst nachträglich eingebracht.

Die optimale Teilnehmerzahl liegt bei fünf bis acht Personen. Die Gruppenzusammensetzung sollte möglichst heterogen sein. Die Sitzungsdauer beträgt 20 - 40 Minuten. Ein Moderator leitet die Gruppe fachkundig an.

Die **Methode 6 3 5** stellt ein schriftliches Procedere (Brainwriting) dar. Ihren Namen hat sie daher, dass sechs Gruppenmitglieder beteiligt sind. Jedes von ihnen trägt je drei Lösungsvorschläge gemäß Problemdefinition auf ein vorbereitetes Formular ein. Dafür stehen jeweils fünf Minuten Zeit zur Verfügung. Danach wird das Formular (insgesamt fünfmal) an das nächste Gruppenmitglied weitergegeben, das nun schon drei Lösungsvorschläge vorfindet und daraus seinerseits drei neue Vorschläge entwickelt. Wenn jedes Formular wieder am Ausgangspunkt angelangt ist, sind 30 Minuten vergangen, in denen max. 108 Lösungsvorschläge generiert worden sind.

Die **Synektik** ist ein relativ kompliziertes Verfahren, das dennoch sehr erfolgversprechend ist. Es befasst sich mit der gesteuerten sukzessiven Verfremdung eines Ausgangsproblems nach Abfrage spontaner, nicht erfolgversprechender Ideen durch Bildung direkter Analogien, persönlicher Analogien, symbolischer Analogien, einer direkten Analogiekette mit Paradoxie, Analyse der Lösungsmöglichkeiten und deren erzwungenem Rückbezug auf das Ausgangsproblem. Es simuliert damit den natürlichen kreativen Prozess.

In ähnlicher Weise geht die **Bionik** vor. Dabei sollen Lösungsprinzipien aus der Natur, die sich in jahrmillionenlanger Evolution als besonders leistungsfähig erwiesen haben, auf gewerbliche Aufgabenstellungen übertragen werden. Beispiele sind der Lotus-Effekt bei Oberflächen, der Klettverschluss, der Gecko-Hafteffekt bei Reifen etc.

Von den **systematischen** Verfahren sind die Folgenden verbreitet. Die **Eigenschaftsliste** beinhaltet die gezielte Modifikation bekannter Problemlösungen. Dazu werden zu jeder Teillösung denkbare Alternativen aufgelistet und anschließend sukzessiv beliebig mit dem Ziel der Leistungsverbesserung kombiniert. Ein Vorteil liegt somit in der Vielzahl möglicher Ideenansätze.

Der **Fragenkatalog** beabsichtigt die Infragestellung bekannter Problemlösungen anhand einer vorgegebenen Modifikationsliste mit Anregungen wie Vergrößerung, Verkleinerung, Veränderung, andere Verwendung, Adaptierung, Ersatz, Kombination, Umkehrung, neue Anordnung etc.

Die **Wertanalyse** hat die Verbesserung einer Leistung bei gleichen Kosten bzw. die Senkung der Kosten bei gleicher Leistung auf Basis einer bestehenden Lösung zum Ziel. Dazu werden Produkte und Prozesse in ihre Funktionen und Bestandteile zerlegt und dahingehend untersucht, wie eine Kosten-Nutzen-Verbesserung erreichbar ist.

Von den **prospektiven** Verfahren sind die Folgenden verbreitet. Das **Ideen-Delphi** bezeichnet die schriftliche Zusammenarbeit von Experten an der Lösung eines Problems. Es erfolgt in Form einer mehrstufigen Befragung mit Abstimmung über eine zentrale Clearing-Stelle. Die Experten kennen einander nicht und geben unabhängig voneinander Ideen ein, die an jeden Teilnehmer zurückgespielt und von diesem bewertet werden. Daraus werden dann neue Ideen abgeleitet. Dies erfolgt in mehreren Runden, bis ein belastbares Set von Ideen generiert ist.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die **Szenariotechnik** bezeichnet ein Projektionsverfahren, das ein möglichst breites Spektrum theoretisch denkbarer Einflussfaktoren und deren Interdependenzen systematisiert. Dabei werden meist zwei Extremszenarien verfolgt (Best case, Worst case). Aus beiden Szenarien werden Ideen für Neuprodukte abgeleitet, die diesen Randbedingungen bestmöglich Rechnung tragen.

Die **Trendprojektion** bezeichnet die Fortschreibung einer erkennbaren Datenentwicklung durch Extrapolation in die Zukunft, um daraus neue Anregungen zu gewinnen. So kann durch Neuproduktideen auf erkennbare Entwicklungen von Vermarktungsbedingungen proaktiv eingegangen werden.

Wichtig ist, dass bei allen Verfahren die Phase der Ideengenerierung von der der Ergebnisbeurteilung getrennt ist. Nur dadurch kann man vorurteilsfrei und im positiven Sinne naiv an eine Problemlösung herangehen. Zunächst erfolgt daher eine Ideensichtung (Screening) zur Vorauswahl. Die danach verbleibenden Ansätze werden einer Ideenbewertung (Scoring) durch Punktwertverfahren unterzogen. Dabei liegen zumeist ein Pflichtenkatalog oder eine Kriterien-Checklist zugrunde. Die priorisierte Idee wird zuerst zur Realisierung verfolgt. Nach deren Scheitern folgen die anderen.

Die potenziellen Marktchancen werden zur Sicherheit abgetestet. Nach dem Inhalt gibt es den **Test** von Konzept (Name, Packung, Geschmack etc.), Objekt (Leistung, Funktion etc.) oder Nachfrage (Marktgängigkeit, Kaufwirkung etc.). Nach der Art gibt es den Produkttest, den Warentest oder den Markttest.

Die Testanlage erfolgt als Storetest mit probeweisem Verkauf von neuen/veränderten Produkten unter Einsatz aller/ausgewählter Marketinginstrumente und kontrollierten Bedingungen in einigen/wenigen Geschäften, die für den Test ausgewählt worden sind. Oder als Testmarktsimulation (Labortestmarkt) durch wirklichkeitsgetreue Nachbildung der Realität in Modellform und dessen Durchspielen in realitätsnaher Weise mit Ergebnishochrechnung. Die modernste Form ist der elektronische Mikrotestmarkt (GfK) als Kombination von Haushaltspanel zur Erfassung des Konsumverhaltens, Scannerkasse am POS zur Abverkaufskontrolle in Geschäften (über Strichcode/ID-Card), örtlich gesteuertem TV- und Print-Einsatz sowie unterstützender Proben- und Handzettelverteilung an einem ausgewählten Ort (Haßloch).

Dies sind Markttestersatzverfahren, im Unterschied zum regionalen Testmarkt als probeweisem Verkauf auf einem abgegrenzten Marktgebiet mit dem Ziel der Gewinnung von Erkenntnissen über die mutmaßliche Marktgängigkeit eines Produkts bzw. die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen vor der großflächigen Einführung.

2.2 Die Angebotsfortführung

Die Angebotsfortführung ist als Lebenszyklus über die Ergebnisentwicklung in Abhängigkeit vom Zeitablauf zu betrachten, wobei idealtypisch eine Normalverteilungskurve unterstellt wird. Es handelt sich also um ein zeitbezogenes Marktreaktionsmodell. Betrachtungsobjekt können ein Branchen-, Produktgruppen- oder Produktmarkt sein. Es ergibt sich folgende Phaseneinteilung:

- In der **Vorbereitungsphase** wird das Angebot noch nicht marktwirksam. Vielmehr arbeiten Anbieter an der Marktreifung ihrer Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Erste Ankündigungen werden in den Medien lanciert. Für das Unternehmen laufen jedoch zuerst nur hohe Vorkosten auf.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- In der **Einführungsphase** erfolgt die Marktetablierung bzw. Produkt-(gruppen-)einführung. Das Marktwachstum ist sehr hoch, wenngleich auf kleiner Basis. Die Preiselastizität der Nachfrage ist niedrig und bietet die Chance zu Abschöpfungspreisen. Die Zahl der Konkurrenten bleibt gering, wenn es sich nicht sogar um ein temporäres Monopol handelt. Das Betriebsergebnis der Anbieter ist infolge der Vorkosten noch negativ. Zu Beginn jedoch gibt es kaum Wettbewerb. Die Nachfrager sind Innovatoren, die aus ihrem Selbstverständnis heraus immer das Neueste haben wollen. Andere Anbieter müssen den Marktzugang erzwingen. Das Preisniveau ist zumeist hoch, um die Konsumentenrente abzuschöpfen, zum Teil gibt es jedoch auch niedrige Probierpreise (Penetrationsstrategie). Die Distribution ist selektiv, da Produktions- und Absatzkapazitäten erst noch sukzessiv aufgebaut werden. Die Werbung richtet sich an Innovatoren, meist Meinungsbildner über Special interest-Presse, und den Handel zur Listungs- und Platzierungsunterstützung. Insgesamt sind die absatzpolitischen Aktivitäten eher hoch anzusetzen. Der Markt ist durch Übernachfrage gekennzeichnet. Noch sind hohe Produktionskosten bei niedrigerem Standardisierungsgrad gegeben. Produkte werden in die Großserienreife überführt. Der Absatz erfolgt über spezialisierte Absatzkanäle. Es kommt zu intensiver Produktverbesserung durch Design- und Werkstoffwechsel, mit der Folge hoher FuE-Kosten. Es besteht ein großes Innovationsrisiko. Trotz Abschöpfungspreispolitik bleiben kaum Gewinne. Die Strategie ist auf Marktanteilswachstum gerichtet.

- In der **Wachstumsphase** erfolgt eine weitere Marktentwicklung. Die Wachstumsrate des Marktes ist hoch, verläuft jedoch bald degressiv. Der Break even-Punkt wird erreicht. Die Gewinne steigen stark an, zugleich steigt jedoch auch die Preiselastizität der Nachfrage und die Zahl der Konkurrenten. Dennoch wird erstmalig ein positiver Cash-flow erreichbar. Der Wettbewerb ist noch nicht intensiv. Als Käufergruppe kommen die Frühadopter in Betracht. Ziel der am Markt beteiligten Unternehmen muss eine bessere Marktdurchdringung oder Marktausweitung sein. Das Preisniveau ist hoch, da ausreichend Nachfrage vorhanden ist. Die Frühadopter stellen ein weitaus größeres Potenzial dar als die Innovatoren. Die Distribution wird im Zuge des Produkterfolgs ausgeweitet. Die Kommunikation ist durch hohe Werbeanstrengungen gekennzeichnet. Durch eine Pull-Strategie wird Nachfrage in den Handel gezogen, durch eine Push-Strategie gleichzeitig Ware in den Absatzkanal gedrückt. Ziel ist es, ein Markenbewusstsein aufzubauen, um sich gegen spätere Mitbewerber profilieren zu können. Die Kapazitäten werden infolge starker Nachfrage überbelastet. Es entstehen hohe Produktionskosten (z.B. durch Überstunden). Das Qualitätsniveau der Produkte ist latent gefährdet. Die Marketingkosten bleiben eher gering.

- In der **Sättigungsphase** normalisiert sich die Wachstumsrate, und es kommt zur Stagnation. Die Gewinne erreichen ihr Maximum und verfallen danach infolge hoher Nachfrageelastizität und Wettbewerbsintensität. Der Mittelrückfluss erreicht durch Beschnitt auf Reinvestitionen und hohe Abschreibungen sein Maximum. Es herrscht starker Wettbewerb. Als Käufer sind die frühe bzw. späte Mehrheit zu bezeichnen. Ziel sind die Durchsetzung gegenüber dem Mitbewerb und eine Marktanteilserhaltungsstrategie. Das Preisniveau sinkt. Es sind zunehmend Zugeständnisse an den Handel erforderlich, da Hersteller auf einen gewissen Distributionsgrad angewiesen sind. Die Werbeaufwendungen steigen, die Werbeaussagen sind implizit auf Diskriminierung des Mitbewerbs ausgerichtet. Hinzu kommen häufige Aktionen. Die absatzpolitischen Aktivitäten intensivieren sich. Es herrschen Massenproduktion und -vertrieb vor. Die Standardisierung der Produkte ist hoch. Es kommt zu Preiskämpfen. Hohe Werbekosten werden in Induzierung von Wiederholungskäufen und Marktsegmentierung gesteckt. Dies erfordert Produktdifferenzierung und hohen Distributionsaufwand. Es kommt zu Prozessinnovationen. Angesichts rückläufiger Margen/Gewinne werden Wettbewerbsvorteile

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

aktiviert. Es herrscht Verdrängungswettbewerb. Importkonkurrenz aus Billiglohnländern verschärft die Situation.

- In der **Degenerationsphase** kommt es schließlich zum Umsatz- und Gewinneinbruch. Verluste laufen auf, der Cash-flow sinkt schnell ab und Konkurrenten scheiden vom Markt aus. Ziel des Marketing ist die Vermeidung dieser misslichen Situation durch Lebenszyklusbeeinflussung. Der Markt ist durch Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Als Käufer kommen die Spätadopter bzw. Nachzügler zum Zuge. Unternehmen bereiten die Produktelimination in Anschluss an das Ausmelken der Produkte vor. Das Preisniveau ist eher niedrig. Gleichzeitig sinkt die Distribution, da Handelsgeschäfte das Produkt zunehmend auslisten bzw. austauschen. Aus Kostengründen wird die Werbung reduziert. Die absatzpolitischen Aktivitäten sind eher niedrig einzuordnen. Es herrschen Überkapazitäten und branchenweiter Umsatzrückgang, trotz Massenproduktion und -vertrieb vor. Es kommt zu Preisverfall, worunter die Markentreue leidet. Statt technischen Fortschritts dominiert Kostenkontrolle. Es kommt zum Marktaustritt von Wettbewerbern, die sich auf die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren.

Für die Lebenszyklusphasen-**Beeinflussung** ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte, so die Folgenden:

- Steilerer Anstieg der Kurve zur Forcierung des Umsatzerfolgs durch Maßnahmen profilierender Art (Produktneuheit) oder generischer Art (Marktneuheit). Dazu zählt vor allem die rasche Bekanntmachung des neuen Angebots und dessen frühe Übernahme durch aktive Personengruppen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Gestreckter Verlauf der Kurve, vor allem in der Penetrations- und Saturationsphase. Daraus resultiert ein positiver Cash-flow, weil die Umsätze noch ansehnlich, gleichzeitig die Anlagen vorzeitig abgeschrieben und weitere Investitionen aufgrund des absehbaren Lebensendes eng begrenzt sind.

- Verzögerter Abfall der Kurve durch Maßnahmen der laufenden Angebotsaktualisierung zur kontinuierlichen Produktpflege (Product care).

- Forcierter Abfall der Kurve (Elimination), um die mit der Degenerationsphase verbundenen Verluste zu vermeiden, wenn keine Chance gesehen wird, das Angebot anderweitig aufrechtzuerhalten.

- Höheres Niveau der Kurve durch Maßnahmen zur produktlichen Aufwertung in Leistung bzw. Nutzen. Dazu gehören Facelifts, die dem Markt immer wieder verhaltene Wachstumsschübe geben.

- Relaunch bei Umkehr der Wachstumsdynamik durch Produktmodifikationen in Form von Up bzw. Down gradings. Dabei wird das bestehende zugunsten eines variierten Produkts vom Markt genommen.

2.3 Die Angebotsveränderung

Die **Produktvariation** betrifft die Ablösung eines Produkts durch ein neues. Dies ist in der Saturations- bzw. Degenerationsphase des Lebenszyklusses erforderlich, um drohenden Ergebniseinbußen zuvorzukommen. Vielmehr soll ein neuer Lebenszyklus initiiert werden, von dessen Dynamik man profitieren kann. Eine möglichst lange, möglichst unveränderte Marktpräsenz erhöht zwar die Chance auf Return on investment. Jedoch lässt dies die Schnelllebigkeit der Märkte nur selten zu. Daher werden Möglichkeiten gesucht, den Produktlebenszyklus zu verlängern (Life cycle stretching). Im Wesentlichen bestehen diese in:

- Produktpflege als kontinuierlicher Aktualisierung des Marktangebots,
- Facelift als kleinere, eher kosmetische Korrektur am Angebot,
- Relaunch als Modifikation des Marketing-Mix. Dies bedeutet eine grundlegende Änderung des Produkts.

Bei der Produktvariation sind folgende Ausprägungen gegeben:

- Up grading. Dies bedeutet eine allgemeine Produktaufwertung durch Leistungssteigerung als Verbesserung der Qualitätsdimension. Dies war über lange Zeit der Regelfall bei Automobilen. So bewegt sich der heutige Polo durch kontinuierliche Up gradings mittlerweile in der Autoklasse des Golf I.

- Down grading. Dies bedeutet eine allgemeine Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Dies ist angesichts restriktiver Nachfragebedingungen zwischenzeitlich zum Regelfall geworden. Im Beispiel bleibt der Preis der Nachfragemodelle meist unverändert, die Leistung (Motorisierung, Abmessung, Ausstattung etc.) ist aber verbessert.

- Side moving. Dies bedeutet eine Ablösung des bestehenden durch ein neues Angebot auf gleichem Leistungsniveau. Dies findet sich z.B. bei IKEA. Das Sortiment hat sich mit der Zielgruppe und deren Lebens- und Einkommenssituation mitentwickelt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Produktdifferenzierung bedeutet das parallele Angebot mehrerer gegeneinander abgehobener Produktversionen eines Basisprodukts. Im Unterschied zur Produktvariation, bei der ein Nachfolge- ein Vorgängerprodukt ablöst, erhöht sich also hier die Programmbreite. Dem liegen vor allem zwei Ziele zugrunde:

- Die Abschöpfung der Konsumentenrente bzw. der Einbehalt der Produzentenrente, indem mit der Produkt- meist auch eine Preisdifferenzierung einhergeht. Dadurch wird die unterschiedliche Preisbereitschaft und Leistungserwartung der Nachfragersegmente ausgenutzt. Beispiele bieten Premium-Versionen von Basisprodukten.

- Die Kapitalisierung des Potenzials des Markennamens, denn dieser stellt das wahre Vermögen eines Unternehmens dar. Damit werden Nachfrager erreicht, denen die Marke zwar in hohem Maße bekannt und vertraut ist, die jedoch von einer fehlenden Differenzierung vordem vom Kauf abgehalten worden sind. Beispiele bieten Light-Versionen von Vollprodukten.

Weitere Möglichkeiten beinhalten, eine bereits vorhandene Monomarke durch Transfer

- um Derivate zu ergänzen. Dabei werden mehrere gleichartige Produkte parallel am Markt angeboten, um die Produktkompetenz voll auszuschöpfen (horizontale Produktdifferenzierung / Line extension). Dies trifft etwa zu, wenn ein Candyriegel-Hersteller (Mars) mehrere Geschmacksvarianten (Mandel, Haselnuss) offeriert.

- zu einer Produktrange auszubauen. Dabei werden Produkte in mehreren verwandten Produktgruppen parallel am Markt angeboten, um die Markenkompetenz voll auszuschöpfen (vertikale Produktdifferenzierung / Flankers). Dies trifft etwa zu, wenn der Candyriegel-Hersteller (Mars) Brotaufstrich, Pralinés, Speiseeis, Kinderschokolade etc. offeriert.

Allerdings ergeben sich beim Markentransfer auch Probleme, etwa bei Natreen Diätwurst (Süß-Assoziation) oder Hipp Fitnessnahrung (Babykost-Assoziation), wo dieser Transfer nicht funktioniert hat. Es muss vielmehr eine enge konnotative Verwandtschaft gegeben sein. Im Ergebnis führt so eine immer differenziertere Gesellschaft (Multi options society) zu einer Proliferation des Angebots.

Entscheidend erleichtert wird die Produktdifferenzierung durch das überwiegend anzutreffende Gleichteilekonzept. Darunter versteht man, dass zwei (oder mehr) Produktlinien untereinander möglichst derart kompatibel sind, dass im Fertigungsprozess möglichst weit fortgeschrittene Komponenten einer Produktlinie ohne große Anpassung bei einer anderen eingesetzt werden können. Dadurch legen sich die Fixkosten auf eine höhere Stückzahl um und lassen eine größere Angebotsvielfalt kostengünstig umsetzbar werden. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Option bereits bei der Entwicklung vorgegeben wird (Lastenheft). Beispiele finden sich in der Automobilindustrie, wo Bodengruppen von Fahrzeugen verschiedene Karosserieaufbauten zulassen und Motorblöcke wiederum in verschiedene Bodengruppen einpassbar sind.

Die **Produktunifizierung** beschreibt eine genau gegenläufige Entwicklung und betrifft die weitgehende Standardisierung von Produkten. Gründe dafür sind in zwei Bereichen zu suchen:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- In der Angleichung der internationalen Vermarktungsbedingungen. In den entwickelten Industriegesellschaften ist partiell eine Konvergenz der Sozialstrukturen zu beobachten, die bewirkt, dass die Grundbedarfe homogener werden.

- In der Nutzung von Stückkostendegression und Erfahrungskurveneffekten. Diese sind aber wiederum nur durch Ausbringung hoher Mengen weitgehend standardisierter Produkte erreichbar.

Produktunifizierung führt somit zu geringerer Programmbreite und/oder -tiefe. Eine angemessene Vielfalt kann dennoch durch Gleichteile-Produktion (horizontales Baukasten-System, vertikales Plattform-System) erreicht werden.

Die **Produkteliminierung** betrifft die Streichung einer Produktlinie aus dem Programm. Sie erfolgt durch:

- Kürzung der Programmbreite bei unveränderter Programmtiefe,
- Bereinigung, d.h. geringere Breite zugunsten steigender Tiefe.

Beides kann stichtagsbezogen oder gleitend erfolgen. Die Ursachen für eine Produkteliminierung können vielfältig sein. Sie können in der Markt- oder der Unternehmenssphäre liegen. Bei Ersteren sind vor allem sind zu nennen: autonomer, gesellschaftlicher oder konkurrenzinduzierter Anspruchswandel (z.B. Preiseinbruch), Währungs- und Importpolitik, Gesetzesänderung etc.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

LOOKING TO DEVELOP YOUR BUSINESS CAREER?

"My strategy class taught and enabled me to use systems and tools e.g. multivariate decision analysis in my projects. The management lectures at BI provided me with a lot of useful and applicable tools that I can adapt and use in many situations that I face in business life today."

Rudiger Braun, Master of Science in Business and Economics, 2008
Currently employed at Philips Consumer Lifestyle DACH, Executive Assistant to Management

BI Norwegian School of Management (BI) offers a wide range of Master of Science (MSc) programmes in:

- Business & Economics
- Strategic Marketing Management
- International Marketing & Management
- Leadership & Organisational Psychology
- Political Economy
- Financial Economics
- Innovation & Entrepreneurship

For more information, visit **www.bi.edu/msc**
BI also offers programmes at Bachelor, Masters, Executive MBA and PhD levels.
Visit **www.bi.edu** for more information.

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD EQUIS ACCREDITED

APPLY NOW

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bei Letzteren sind vor allem zu nennen: eigene Leistungen sinken (z.B. Erosionsphase des PLZ), Leistungskonstanz bei Leistungssteigerung der Konkurrenz, unterproportionale Leistungssteigerung gegenüber der Konkurrenz, gestiegene Vermarktungskosten, gestiegene Kosten der eigenen Faktorkombination etc.

Gerade bei neuen Produkten droht ein Flop aus folgenden Gründen: unausgereiftes Produkt, falscher Einführungszeitpunkt, unzureichende Distribution, fehlende Software, Fehleinschätzung des Bedarfs, falsches Preislevel, „unethisches" Produkt etc.

Wichtig ist die Früherkennung der Ursachen für Entscheidungen hinsichtlich des Produktionsprogramms für:

- Make or buy, d.h. Vergleich der Selbstkosten und der abbaubaren Fixkosten gegenüber dem Einstandspreis zugekaufter Ware,
- (relativer Engpass-)Deckungsbeitrag je Zeiteinheit, d.h. Bevorzugung des Produktes mit dem höchsten Deckungsbeitrag je Zeiteinheit.

Hinsichtlich des Absatzprogramms sind vor allem entscheidensrelevant:

- Preisuntergrenze, d.h. Angebotsverzicht bei Preisdruck über differenzierte Preisuntergrenzen,
- Imageabstrahlung, d.h. Einbuße an Angebotsattraktivität bzw. Vorbeugung von Imagebeeinträchtigungen durch Eliminierung.

3 Die Packung

Hier sind zunächst mehrere verwandte Begriffe in Zusammenhang mit der Packung zu unterscheiden, so

- Packung i.e.S.: Sie ist untrennbar mit dem Produkt verbunden und schafft erst dessen Verkehrsfähigkeit. Beispiele sind die Shampoo-Flasche, die Cola-Büchse oder die Haarspray-Dose.

- **Verpackung**: Sie ist abtrennbar mit dem Produkt verbunden, muss vor dessen Ge- oder Verbrauch entfernt werden. Beispiele sind die Schlauchhülle eines Schokoriegels, die Cellophanierung bei abgepacktem Obst oder die Schrumpffolie um einen Buchband.

- **Umverpackung**: Sie ist aus logistischen Gründen vorgesehen, damit also nicht Bestandteil des Produkts, sondern dient dessen leichterer Lagerung und besseren Transports sowie der Werbung (Beispiele: Blisterhülle um eingepackte Bonbons).

- **Ausstattung**: Sie dient der werblichen Präsentation des Produkts, die dessen Informationsgehalt oder Anmutungsqualität steigert (Beispiel: die Etiketten auf der Bierflasche).

- **Aufmachung**: Dies betrifft die anlassbezogene Gestaltung des Produkts. So zur Kennzeichnung eines Neuprodukts, zur Geschenkeignung oder als Sonderhinweis.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Allerdings werden diese Begriffe durchaus nicht einheitlich verwendet. Im Folgenden wird der Einfachheit halber stellvertretend nur von Packung gesprochen. Verwandte Begriffe betreffen

- Packstoff: Dies ist der Werkstoff, aus dem Packmittel hergestellt werden (z.B. Pappe, Feinblech, Glas).
- Packmittel: Dies ist die Warenumhüllung aus Packstoff als Ergebnis (z.B. Kiste, Dose, Flasche).
- Packhilfsmittel: Dies sind Hilfsstoffe, die zum Paketieren benötigt werden (z.B. Klebstoff, Stahlband, Nieten).
- Packgut: Dies ist das Gut, das es zu verpacken gilt.
- Lade-/Transport-/Lagereinheit: Dies ist das verkehrsfähige Packstück, das durch Eintüten, Abfüllen, Paketieren etc. entsteht.
- Transportverpackung: Diese umschließt Wareneinheiten auf dem Weg vom Erzeuger zum Bedarfsträger.
- Versandverpackung: Dabei werden mehrere Wareneinheiten zur Versandeinheit zum Zwecke des besseren Transports gebündelt.
- Ladungsträger: Dies ist die Zusammenfassung mehrerer Versandeinheiten (z.B. als Europalette, Cheppalette, Container, Karton).
- Ladungssicherung: Dies sind Mittel zum Schutz der Verpackung vor Beeinträchtigung.

Unter ökologischen Aspekten ist die Packung heftig in die Kritik geraten. Vor allem werden folgende Forderungen gestellt:

- Verringerung des Anteils von Einwegpackungen,
- Vermeidung von Packungen aus Verbundstoffen, d.h. mehr als zwei Materialien, falls Verbundstoffe unvermeidlich sind, sollen diese leicht trennbar sein,
- natürliche Materialien sind als Stoffe zu bevorzugen,
- Kunststoffe sollen gesondert gekennzeichnet sein, um ihre Sortierung und Wiederverwertung zu erleichtern,
- Packhilfsmittel sollen die Wiederverwertung nicht unnötig behindern,
- Druckfarben sollen umweltverträglich sein,
- Unterverpackungen (etwa als Displays) sollen vermieden werden.

Darüber hinaus stellt auch der Handel als Absatzmittler für Konsumgüter eine Reihe von Anforderungen an die Packung, so die

- leichte, schnelle Entpaketierung ohne spezielle Hilfsmittel,
- Erreichbarkeit jeder einzelnen Wareneinheit zur Preisauszeichnung mit Meto-Tacker,
- Einhaltung aller gesetzlichen und handelsrelevanten Deklarationen,
- Einhaltung standardisierter Abmessungen (z.B. für den flächen- bzw. raumoptimierten Regalaufbau),
- raumsparende, einfache Stauung nach Warenentnahme ohne spezielle Hilfsmittel.

Der Packung kommen aber auch vielfältige **Funktionen** beim Warenweg zwischen Hersteller und Handel, beim Verkaufsvorgang im Handel und beim Ge- bzw. Verbrauch durch Abnehmer zu. Zunächst zur **Rationalisierungsfunktion**. Sie unterteilt sich in die Aspekte Logistik, Dimensionierung und Information. Zunächst wiederum zum Aspekt der Logistik. Er umfasst die:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Transportverbesserung (z.B. Greifbarkeit, Kippsicherheit),
- Verbesserung der Lagerfähigkeit / Lagerkontrolle (z.B. Scanningfähigkeit, Diebstahlsicherung),
- Robustheit (z.B. Schutz vor Hitze, Kälte Nässe, Staub),
- Stapelbarkeit (z.B. Standfläche zu Packungshöhe, Verstärkung an Ecken und Kanten).

Dann zum Aspekt der Dimensionierung. Er umfasst die:

- Mengeneinteilung (Packungsgröße),
- Gebindegröße (Multipacks),
- Abfüllungsnormierung (Preisvergleichbarkeit),
- Regalflächennutzung (Zwischenräume zwischen Packungen).

Der Aspekt der Information umfasst im Einzelnen die

- Warenwirtschaft (z.B. Strichcode, Bestellnummer, Recycling),
- Anwendungssphäre (z.B. Einsatz, Nutzung, Mischung, Intensität, Zubereitung, Zutaten, Servierung, Aufbewahrung),
- Pflichtangabe (z.B. Inhaltsstoffe, Haltbarkeit, Gefahrenzeichen, Warenzeichen, gesetzliche Bestimmungen).

Die **Kommunikationsfunktion** drückt sich in Bezug auf Präsentation, Verkaufserleichterung und Qualitätsauslobung aus. Zunächst zum Aspekt der Präsentation. Er umfasst die:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen auf einem unserer Karriereevents.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Anmutung (produkt- bzw. imageadäquat),
- Differenzierung / Identifizierung (durch Farbigkeit, Schrift, Oberfläche, Material etc.).

Der Aspekt der Verkaufserleichterung umfasst die:

- Auffälligkeit (Selbstverkäuflichkeit),
- Werbeaussage (Material, Rohstoff, Güte, Verfahren, Technologie, Know-how, Wirkung, Komposition, Effekt etc.).

Der Aspekt der Qualitätsauslobung umfasst die:

- Markierung (Markenzeichen, Markenname),
- Herkunftskennzeichnung (technische Herstellerangabe),
- Produktbezeichnung (z.B. Namenszusätze).

Die **Verwendungserleichterungsfunktion** schließlich betrifft die Aspekte der:

- Dosierung (z.B. Portionierung, Bruchsteg, Messbehältnis),
- Mehrfachnutzung (z.B. Adhäsionsverschluss, Verschlusskappe, Schraubkappe, Aufklappdeckel),
- Sichtbarkeit des Inhalts (z.B. Folie, Sichtöffnung, Transparent),
- Entsorgung (Vermeidung, Verringerung, Vereinheitlichung, Verwertung, Substitution).

Styling beinhaltet die geschmackliche und sachliche Warengestaltung als Packung, die untrennbar mit dem Produkt verbunden ist. Es ist durch Größe, Form, Material, Oberfläche, Farbe, Symbolik und deren Kombinationen gekennzeichnet. Es erhöht idealerweise gleichzeitig den Gebrauchswert der Ware. Moderne Fertigung ermöglicht hier selbst kleinste Sonderserien.

Design betrifft die Entwicklung neuer und die Optimierung bestehender, industriell gefertigter bzw. zu fertigender Produkte und Produktsysteme für die physischen und psychischen Bedürfnisse der Benutzer auf Basis ästhetischer, wirtschaftlicher und ergonomischer Analysen mit Hilfe von Form, Farbe, Material und Zeichen. Design ist ein wichtiger Differenzierungsfaktor im Marketing und bringt die eigenen kulturellen Ansprüche an das gesellschaftliche Umfeld zum Ausdruck. Design soll die effiziente Gestaltung von Aufwand und Nutzen erreichen, wobei die Funktion immer weniger die Form determiniert. Miniaturisierung erlaubt damit den Primat der Ergonomie. Vom Handwerk grenzt sich Design durch die Trennung von Entwurf und Ausführung sowie durch die Serienfähigkeit ab, von der Kunst durch seine Funktionsorientierung. Durch die Umsetzung des fortschrittlichsten, gerade noch akzeptierten Design wird zudem eine Evolution des Geschmacksempfindens bewirkt.

4 Der Kundendienst

Unter Kundendienst versteht man produktverbundene Dienstleistungen (im Gegensatz zu produktunverbundenen, selbstständigen Services). Dabei handelt es sich nach der Art um:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- technische Services wie Montage, Installation, Reparatur, Wartung, Bedienungseinweisung, Inbetriebnahme, Ersatzteilversorgung, Probelieferung, Inspektion, Änderungsdienst, Demontage alter Teile etc.,
- kaufmännische Services wie Kostenvoranschlag, Bestelldienst, Kaufberatung, Zustellung, Kulanz, Umtauschmöglichkeit, Schulung, Leihgerät, Parkraum beim Handel, Bedienungsanleitung.

Nach dem Zeitpunkt der Dienstebereitstellung unterscheidet man Kundendienste vor dem Kauf (Pre sales services), nach dem Kauf (After sales services) und beim Kauf (At sales services).

Das **Kundendienstangebot** umfasst folgende Elemente:

- die Verbindlichkeit des Dienstes als Mussleistungen, z.B. Reparaturen innerhalb des Gewährleistungszeitraums, Solleistungen, z.B. Reparaturen außerhalb des Gewährleistungszeitraums, oder Kannleistungen, z.B. Reparaturen auf Kulanzbasis.
- die Qualität des Dienstes als Gütekriterium. Hier sind Anforderungen wie Schnelligkeit, Sorgfalt, Sachkenntnis, Zuverlässigkeit, Terminwahrung, Zuvorkommenheit, Preiswürdigkeit etc. zu nennen.
- der Umfang des Dienstes als umfassendes oder partielles Leistungsbündel.
- der Zeitrahmen des Dienstes (begrenzt, unbegrenzt).

Die **Kundendienstverfügbarkeit** umfasst Aspekte des Kundendienstträgers, d.h. Selbsterstellung durch den Hersteller, Fremderstellung durch Absatzmittler oder kombinierte Erstellung, sowie der Logistik als tatsächliche Verfügbarmachung von Kundendiensten sowie deren Organisation (zentral über KD-Center oder dezentral über KD-Stützpunkte).

Die **Kundendienstgegenleistung** umfasst Aspekte der Preisgestaltung durch direkten Ausweis auf der Rechnung oder indirekte Verrechnung im Gesamtpreis, und zwar pauschaliert (nach Erfahrungswerten) oder teilpauschaliert (mit Selbstbeteiligung), der Konditionen als Zahlungs- und Lieferungsbedingungen sowie der vertraglichen Bindung und Kontrahierungsbasis.

Die **Kundendienstinformation** umfasst Aspekte der Bekanntmachung des Dienstes durch Klassische Werbung, Verkaufsförderung, Persönlichen Verkauf, Dialogmarketing, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Der wiederverkäuferbezogene Kundendienst beinhaltet Leistungen wie Information und Beratung, Schulung und Instruktion, Zustellung / Installation / Inbetriebnahme, Unterhalt-/Ersatzteil-/Garantieservices etc. Der Kundendienst für gewerbliche Weiterverarbeiter umfasst Information und Beratung, Instruktion, Abwicklung sowie Nachverkaufsservices etc.

5 Die Produktqualität

Qualität ist allgemein die Eignung eines Angebots, dem intendierten Einsatz hinsichtlich dreier Kriterien zu entsprechen:

- der Gebrauchstechnik, d.h. in Bezug auf die Funktionserfüllung. Die Absicherung dieser Eigenschaften erfolgt durch Garantie und/oder Gütezeichen. Zur Vermeidung von Beschwerden ist eine strikte Kontrolle der Produkt- und Prozessqualität unerlässlich.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- der Affektion, d.h. in Bezug auf das Gefallen. Dies betrifft kulturelle und soziale Dimensionen des Produkts.
- der Relation, d.h. in Bezug auf den erforderlichen Standard. Hier ist gelegentlich die gezielte Qualitätsverminderung zu beobachten.

Qualitätsverbesserungen ergeben sich durch Konkurrenzdruck und technischen Fortschritt. Produktqualität ist auf gesättigten, wettbewerbsintensiven Märkten ein zentraler Erfolgsfaktor. Intensiv betrieben werden daher Maßnahmen des Total quality management (TQM). Es verfolgt die Idee der „eingebauten" anstelle der „herauskontrollierten" Qualität. Internationale Standardisierungsnormen für Qualität sind DIN ISO 9000 als Leitfaden zur Auswahl und Anwendung von Normen zu Qualitätsmanagement, Elementen eines Qualitätssicherungssystems und zu Qualitätssicherungsnachweisstufen sowie DIN ISO 9001. Dabei geht es um Vorbeugemaßnahmen, d.h. Vermeidung von Fehlqualität, zur Vermeidung von Kostenbelastungen ansonsten erforderlicher Prüfmaßnahmen, d.h. Ermittlung von Fehlern, und Selektionsmaßnahmen, d.h. Ausschuss, Nachbearbeitung und Garantieleistung. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass die Produktqualität sich nicht einheitlich definiert, sondern von den diesbezüglichen Erwartungen der Nachfrager abhängt. Deshalb kann Wertanalyse bei hochgestochenen Erwartungen verheerende Konsequenzen haben, echter Qualitätsabwachs bei moderater Erwartungshaltung aber folgenlos bleiben.

Es gibt aber auch die Qualitätsverschlechterung. Künstliche Veralterung (Planned obsolescense) erfolgt nach objektivem oder subjektivem Maßstab. Objektiv bedeutet den Einbau von sog. Sollbruchstellen, die im Rahmen der Wertanalyse als Einsparungspotenziale eingeplant werden und die gesamte Produktlebensdauer auf die kürzeste Teillebensdauer begrenzen. Subjektiv bedeutet, dass an sich noch völlig gebrauchsfähige Produkte durch Sozialtechniken (z.B. Modediktak) gesellschaftlich inakzeptabel gemacht und durch neue, zeitgemäße ersetzt werden. Neuerdings bewirken auch rasche Generationswechsel unverhältnismäßig kurze Lebenszyklen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.
Mit Ihnen.
Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben.
Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.
Jetzt bewerben unter:
www.career.daimler.com
DAIMLER

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bereits aus den 1930er Jahren ist bekannt, dass sich die europäischen Glühbirnenhersteller hinsichtlich der Begrenzung der Lebensdauer der Glühfäden vereinbarten. Denn neue Glühbirnen wurden im Wesentlichen nur gekauft, wenn alte defekt waren. Heute darf vorausgesetzt werden, dass solche Praktiken, so sie denn stattfinden, wohl nicht mehr schriftlich vereinbart werden. Gelegentlich greifen jedoch auch Sicherheitsargumente, so bei Sollbruchstellen, die Verletzungen bei Unfall oder unsachgemäßer Handhabung (z.B. bei Küchenmaschinen oder Heimwerkergeräten) vermeiden helfen sollen.

Ein wichtiger Beurteilungsparameter für die Produktqualität ist das **Beschwerdeverhalten** der Kunden. Hier geht es darum,

- die Anlässe für Beschwerden zu minimieren. Dazu dienen Maßnahmen des Total quality management und der Dienstleistungsqualität (Verhaltenstraining/Wissensschulung).
- berechtigte Beschwerden zu maximieren, um diese als Intelligenzverstärker zur Optimierung der Leistungserstellung zu nutzen. Dabei sind vor allem jene Kunden interessant, die sich nicht beschweren, sondern gleich zum Mitbewerb abwandern.
- eingehende Beschwerden kulant zu behandeln. Denn eine großzügige Beschwerdebehandlung kann Aufhänger für Folgekäufe sein.

6 Der Gewerbliche Rechtsschutz

Der Gewerbliche Rechtsschutz hat vor allem die Funktion, eine optimale Abfolge von Vorstoß und Verfolgung am Markt zu gewährleisten. Marktvorsprünge werden im Wettbewerb durch Vorspreschen dynamischer Anbieter herausgearbeitet, welche die damit verbundenen Risiken jedoch nur einzugehen bereit sind, wenn sie davon ausgehen können, dass diese durch ihnen zuwachsende Vorteile überkompensiert werden. Ist dies nicht der Fall, z.B. weil Nachahmer unter Umgehung dieser Risiken das gleiche Angebot schnell und womöglich kostengünstiger verfügbar machen können, wird jeder Vorstoß unterbleiben. Insofern besteht ein gesellschaftliches Interesse daran, dem Innovator einen temporären Schutz vor Nachahmern zu gewähren. Dieser darf aber nicht zu einer monopolartigen Stellung führen, welche die Gefahr der missbräuchlichen Ausnutzung zur Marktbeherrschung beinhaltet. Daher darf der Zeitraum zwischen Vorstoß und Verfolgung weder zu kurz noch zu lang sein. Als Regulativ dienen dabei Gewerbliche Schutzrechte. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende.

Das **Patent** schützt den geistigen Gehalt von Ergebnissen erfinderischer Tätigkeit auf dem Gebiet der Technik, der sich in körperlichen Gegenständen, Stoffen oder Verfahren manifestiert und physikalische, chemische oder funktionale Eigenschaften des Produkts betrifft. Voraussetzung sind die Anleitung zu technischem Handeln, der Neuheitscharakter, die erfinderische Tätigkeit und die gewerbliche Verwertbarkeit. Der Schutz gilt 20 Jahre auf dem Gebiet der BRD. Die Anmeldung erfolgt schriftlich beim Patentamt. Danach werden auf Antrag die formellen und materiellen Schutzvoraussetzungen geprüft. Bei Patenterteilung entstehen die alleinige Nutzungsbefugnis und das Recht auf Ausschluss Dritter von der Erfindung. Bei Zuwiderhandeln bestehen Unterlassungs-, Entschädigungs- und Schadenersatzansprüche. Auf Antrag erfolgt Strafverfolgung.

Das **Gebrauchsmuster** schützt den geistigen Gehalt erfinderischer Tätigkeit auf technischem Gebiet, der sich in Arbeitsgeräten und Gebrauchsgegenständen manifestiert und die Produktfunktion, physikalische und funktionale Eigenschaften des Produkts betrifft. Voraussetzung ist eine Gestaltung, Anordnung oder Vorrichtung, die dem Arbeits- und Gebrauchszweck dient, die neu ist, einen erfinderischen Schritt darstellt und gewerblich verwertet werden kann. Der

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Schutz gilt drei Jahre auf dem Gebiet der BRD und ist um nochmals drei und zwei Jahre verlängerbar. Die Anmeldung erfolgt schriftlich beim Patentamt. Die Eintragung erfolgt nach Prüfung nur der formellen Schutzvoraussetzungen. Eine materielle Prüfung erfolgt erst bei Löschungsantrag eines Dritten, dem der Schutzrechtsinhaber binnen Monatsfrist widerspricht. Es entstehen die alleinige Nutzungsbefugnis und das Recht auf Ausschluss Dritter von der Erfindung. Zuwiderhandeln zieht Unterlassungs-, Entschädigungs- und Schadenersatzansprüche und evtl. Strafverfolgung nach sich.

Das **Geschmacksmuster** gilt für den ästhetischen Gehalt individueller Leistungen, die auf überdurchschnittliche gestalterische Begabung zurückzuführen sind, also ästhetische, visuell erfassbare Eigenschaften des Produkts. Voraussetzung sind eine äußere Formgebung, die sich in einer Raum- oder Flächenform manifestiert, deren gewerbliche Verwertbarkeit, der Neuheitscharakter und die Eigentümlichkeit. Der Schutz gilt fünf Jahre auf dem Gebiet der BRD und ist um jeweils fünf auf maximal 20 Jahre verlängerbar. Die Eintragung erfolgt beim Patentamt mit der Anmeldung in schriftlicher Form unter Beifügung fotographischer oder sonstiger graphischer Darstellung des Musters oder Modells. Daraus folgen die alleinige Nutzungsbefugnis und das Recht auf Ausschluss Dritter von der Nachbildung des Musters/Modells. Die Benutzung einzelner Motive ist möglich. Zuwiderhandeln bewirkt Unterlassungs-, Entschädigungs- und Schadenersatzansprüche, auf Antrag auch Strafverfolgung.

Das **Markenzeichen** hat als Schutzzweck den werbenden Gehalt von Worten, Bildern oder Wort-Bild-Kombinationen und anderen sinnlich wahrnehmbaren Gestaltungen, die als Zeichen in einheitlicher, geschlossener Form neben Waren und Dienstleistungen selbstständige Immaterialgüter darstellen. Voraussetzung sind die Kennzeichnung von Waren bzw. Diensten oder ersatzweise deren Verkehrsgeltung, deren Unterscheidungskraft und deren Benutzungswille. Der Schutz gilt zehn Jahre auf dem Gebiet der BRD und ist beliebig um jeweils zehn Jahre verlängerbar. Die schriftliche Anmeldung erfolgt beim Patentamt mit Bezeichnung des Anmelders, der Waren- bzw. Dienstleistungsbezeichnung und der Darstellung des Zeichens, soweit erforderlich mit Beschreibung. Die Eintragung erfolgt nach Prüfung der formellen und materiellen Schutzvoraussetzungen und der Abwicklung etwaiger Widersprüche binnen Dreimonatsfrist. Es entstehen die alleinige Nutzungsbefugnis und das Recht auf Ausschluss Dritter von der Nutzung des Zeichens. Zuwiderhandeln bewirkt Unterlassungs- und Schadenersatzansprüche, evtl. auch Strafverfolgung.

Das **Urheberrecht** betrifft den Urheber und sein individuelles Geisteswerk auf dem Gebiet der Kultur. Voraussetzung ist die persönliche geistige Schöpfung und die künstlerische Gestaltungshöhe des konkreten Werks.

7 Die Produkthaftung

Der Verbraucherschutz umfasst im Rahmen der Produkthaftung strafrechtliche Ansprüche der verantwortlich Handelnden bei Personenschäden wegen fahrlässiger Körperverletzung durch Geldstrafe oder Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren bzw. fahrlässiger Tötung durch Geldstrafe oder Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren. Darüber hinaus gibt es zivilrechtliche Ansprüche gegenüber dem Unternehmen und/oder den verantwortlich Handelnden.

Der Anspruchsteller muss dabei das Vorhandensein eines Konstruktions-, Fabrikations-, Instruktions- oder Produktbeobachtungsfehlers beweisen sowie die Ursächlichkeit des Fehlers für den eingetretenen Schaden.

Der Hersteller haftet dann für Schäden als Folge mangelhafter Produkte. Anspruchsgrundlagen sind

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- § 823 BGB für Personen- und Sachschäden gegenüber jedermann,
- Kauf- oder Werkvertrag für Personen-, Sach- und Vermögensschäden gegenüber dem Vertragspartner,
- Produkthaftungsgesetz für Personenschäden (ohne Schmerzensgeld) und Sachschäden an privat genutzten Gütern gegenüber jedermann.

Da der ursprünglich geforderte Verschuldensnachweis nur schwer zu erbringen ist, wird dieser nach BGB und Vertrag vermutet. Der Hersteller muss dann den Entlastungsbeweis antreten (Beweislastumkehr). Nach Produkthaftung ist dieser sogar verzichtbar. Der Hersteller haftet auch ohne Verschulden (Gefährdungshaftung). Die Haftung erstreckt sich auf:

- **Konstruktionsfehler**, die für eine ganze Serie typisch sind. Der Produzent haftet dafür, wenn die gesamte Produktion von der Planung her ein Sicherheitsdefizit aufweist und dieses nach dem seinerzeitigen Stand von Wissenschaft und Technik vorhersehbar war.

- **Fabrikationsfehler**, die bei der Produktion durch mangelhafte Arbeit oder Versagen von Mensch oder Maschine entstehen und daher nur einzelnen Produkten anhaften. Der Fabrikant haftet dafür, wenn bei der Fertigung oder Qualitätskontrolle ein Fehler unterlaufen ist, welcher die Sache mangelhaft macht und der auf einer mangelhaften Herstellungsorganisation beruht. Hingegen haftet er nicht, wenn er die ihm zumutbaren Sicherheitsmaßnahmen getroffen hat und dennoch infolge eines einmaligen Fehlverhaltens ein Fehler entstanden ist (Ausreißer).

- **Instruktionsfehler**, die in mangelhaften (unrichtigen) Gebrauchsanleitungen oder nicht ausreichenden (unvollständigen) Warnungen vor den gefahrbringenden Eigenschaften des ansonsten technisch einwandfreien Produkts bestehen. Der Produzent haftet dafür, wenn vorhersehbar ist, dass von seinem in Verkehr gebrachten Erzeugnis Gefahren ausgehen und er eine wirksame Warnung unterlässt. Soweit das Produkt von Personen verwendet wird, die die Gefahren nicht ohne Weiteres abzuschätzen vermögen, muss eine nachdrückliche Unterrichtung über die richtige Verwendung und die Folgen einer nicht bestimmungsgemäßen Anwendung erfolgen (z.B. Audi Automatikschaltung, Hundetrocknung in Mikrowelle).

- **Produktbeobachtungsfehler**, die vorliegen, wenn der Hersteller es bei einer neuen Sache, die in den Verkehr gelangt ist, unterlässt, nach dem Absatz seiner Waren ihre Tauglichkeit zu beobachten oder beim Auftreten von Mängeln geeignete Maßnahmen zu ergreifen (wie öffentliche Warnung, Rückruf zur Nachbesserung etc.).

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

III Der Gegenleistungs-Mix des Marketing

1 Die Erkenntnisse der Preistheorie

Die klassische Preistheorie geht bei der Erklärung der Preisbildung auf Märkten von einer ganzen Reihe von Prämissen aus, die ihre Aussagen zwar gegen Kritik immunisieren, für die Marktrealität jedoch nur geringe Relevanz haben. Im Ergebnis bedeutet dies, dass die klassische Preistheorie wenig Anhaltspunkte für die Preisgestaltung in der Marketingrealität geben kann, da ihre Aussagen an Voraussetzungen gebunden sind, von deren Erfüllung sich die Märkte zunehmend entfernen. Lediglich zwei Ansätze sind aus didaktischen Gründen interessant, näher zu betrachten.

Zunächst zum Modell des **akquisitorischen Potenzials** (Gutenberg). In der Marktrealität sind weder die modellhaften Extreme des Monopols noch des Polypols anzutreffen. Vielmehr ist eine mehr oder minder große Anzahl partieller Monopole gegeben. Das Ausmaß der Alleinstellung wird durch das akquisitorische Potenzial jedes Anbieters determiniert. Darunter versteht man einen autonomen Bereich, innerhalb dessen jeder Anbieter Nachfrager ähnlich einem Monopolisten an sich zu binden vermag, dessen Verlassen jedoch zum baldigen Verlust der Nachfrager an die Konkurrenz führt. Grundlagen dafür sind der Einsatz des Marketing-Mix und die Nutzung von Markenartikeln. Ziel ist es, durch hohes akquisitorisches Potenzial einen möglichst großen autonomen Bereich am Markt zu realisieren. Dies gilt vor allem für den oberen Grenzpreis, oberhalb dessen die akquisitorischen Potenziale der Konkurrenz dominieren. Je unelastischer dabei die Nachfrage ist, desto geringer reagiert sie zudem auf Preiserhöhungen im Zeitablauf. Dies schafft willkommenen Handlungsspielraum.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Grafisch besteht die doppelt-geknickte Preisabsatzfunktion aus einer Kombination der linear-negativ geneigten Preisabsatzfunktion des Monopols und der voll-elastischen Gerade des Polypols. Ihr Verlauf ist negativ geneigt und unterteilt sich in drei Abschnitte:

- einen Abschnitt mit relativ geringer Neigung ähnlich dem Polypol,
- einen Abschnitt mit großer negativer Neigung ähnlich dem Monopol,
- einen weiteren Abschnitt mit relativ geringer Neigung.

Dadurch entstehen dann zwei Knickstellen in der Preisabsatzfunktion, innerhalb deren ein monopolistischer Bereich liegt, der von zwei polypolistischen Bereichen begrenzt wird.

Beim Modell des **konjekturalen Gleichgewichts** (Sweezy) handelt es sich um ein Phänomen, das vor allem von oligopolistischen Märkten her bekannt ist. Die dort häufige Preisruhe ist darin begründet, dass die Preissteigerung eines einzelnen Anbieters bei fehlendem Mitziehen der Mitbewerber bei ihm zu stark sinkendem Absatz führt (flacher Verlauf der PAF), umgekehrt die Preissenkung eines einzelnen Anbieters zur Reaktion aller Mitbewerber und damit für ihn kaum in Absatzsteigerung resultiert (steiler Verlauf der PAF). Daher ist es für keinen Anbieter klug, isoliert vom gegebenen Marktpreis abzuweichen. So kommt es zur Preisruhe. Bei nicht funktionsfähigem Wettbewerb können sich die Anbieter allerdings kollektiv auf eine Preisanhebung verständigen, wodurch bei kaum sinkendem Absatz Preisruhe auf einem höheren Niveau eintritt. Dies ist bereits die Realität vieler Märkte.

Grafisch handelt es sich um die Zusammenfassung zweier unabhängiger Preisabsatzfunktionen, von denen jeweils eine nur für Preissenkungen und nur für Preiserhöhungen gilt. Erstere verläuft steiler, weil sie Reaktionen der anderen Anbieter auf die eigene Preissenkung voraussetzt. Die Kurve verläuft um so steiler, je ausgeprägtere Reaktionen der Mitbewerber unterstellt werden. Letztere verläuft flacher, weil sie keine Reaktionen anderer Anbieter auf die eigene Preiserhöhung voraussetzt. Sie verläuft um so flacher, je weniger ausgeprägte Nachfragerbindungen bestehen. Im Schnittpunkt beider Kurven ergibt sich die Knickstelle. Die flachere Kurve gilt für alle Preise, die darüber liegen, die steilere Kurve für alle Preise, die darunter liegen.

Weitaus mehr als preistheoretische Überlegungen spielen im Marketing jedoch praktische Überlegungen eine entscheidende Rolle bei der Preisbildung. Diese richten sich aus an Nachfrage, Wettbewerb, Ziel, Administration oder Kosten.

2 Die Nachfrageorientierte Preisbildung

Beim **Wahlentscheid** gibt es mehrere Unterscheidungen hinsichtlich folgender Kriterien beim Kauf von Produkten:

- Spontankauf. Dabei handelt es sich um Güter, die impulsiv, also ohne nähere Überlegung und Prüfung, erstanden werden. Es liegt ein unmittelbar reizgesteuertes, reaktives Verhalten auf dargebotene Signale vor.

- Gewohnheitskauf. Dabei handelt es sich um Güterkäufe, die habitualisiert, also nach grundsätzlicher Entscheidung wiederholt gleichartig ausgeführt werden. Bei geringer kognitiver Steuerung werden verfestigte Verhaltensmuster in vorgefertigte Kaufentscheidungen umgesetzt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Sozialkauf. Dabei handelt es sich um Güter, die primär unter Fremdaspekten gekauft werden, weil ihnen eine hohe Außenwirkung zukommt und sie stark mit der Person des Besitzers assoziiert werden. Kaufentscheidend sind deshalb nicht nur endogene Anforderungen.

- Preiskauf. Dabei handelt es sich um Güter, bei denen ihr Preis von ausschlaggebender Bedeutung für den Wahlentscheid ist. Ihrem Charakter nach sind dies meist Grundnutzenprodukte.

Bei der **Produkteinteilung** unterscheidet man hinsichtlich folgender Kriterien:

- Speciality, Shopping, Convenience goods. Diese werden nach dem Gesichtspunkt des empfundenen Kaufrisikos und des Budgetanteils beim Verbraucher jeweils in absteigender Reihenfolge unterschieden. Speciality goods sind komplexe Anschaffungen, die in großen Abständen und mit beachtlichem Aufwand unternommen werden. Shopping goods hingegen sind relativ selten gekaufte Güter, die auf Basis von Preis-Leistungsvergleichen entschieden werden. Convenience goods werden häufig und mit einem Minimum an Aufwand gekauft und basieren meist auf programmierten Kaufentscheiden.

- High tech, High touch goods. Diese ergeben sich nach dem Gesichtspunkt der Attraktivität als „technisches Spielzeug“ oder zur Sozialprofilierung. Typische High tech goods sind Audio- und Videogeräte, Automobile, Fotoapparate, Laptops etc. Typische High touch goods sind Bekleidung, Schmuck, Uhren, Zigaretten, Spirituosen etc.

- High involvement, Low involvement products. Diese werden nach dem Kriterium von persönlicher Wichtigkeit und Interesse (hoch/gering) eingeteilt. Erstere werden nach sorgfältiger Abwägung, Vergleich vieler Alternativen und Verwendung vieler, gezielt gesuchter Informationen gekauft. Die Entscheidung fällt für das beste Produkt. Die Beziehung zu Persönlichkeit und Lebensstil ist ebenso stark ausgeprägt wie der Einfluss von Bezugsgruppen. Letztere werden nach nur oberflächlicher Informationsverarbeitung unter Verwendung limitierter, eher zufälliger Informationen gekauft. Die Entscheidung fällt für ein akzeptables Produkt. Die Beziehung zu Persönlichkeit / Lebensstil und der Bezugsgruppeneinfluss sind schwach ausgeprägt.

- High interest, Low interest goods. Diese werden gemessen an dem durchschnittlichen Interesse, das ein Verbraucher dem Kauf / Kaufobjekt widmet (niedrig / hoch), separiert. Erstere sind mit überdurchschnittlicher Aufmerksamkeit versehen (superior), Letztere mit unterdurchschnittlicher (inferior).

- Erklärungsbedürftige, problemlose Güter. Dabei werden Produkte nach ihrer Kompliziertheit bzw. Komplexität unterteilt, wobei sich die Erklärung auf Zusammensetzung, Prozess und Inhalt beziehen kann. Problemlose Güter hingegen bedürfen zu ihrer Marktfähigkeit keiner besonderen Erläuterung, weil ihre Leistung bekannt, vielleicht sogar standardisiert ist (z.B. DIN-Norm).

- Langlebige, kurzlebige Produkte. Diese ergeben sich in Abhängigkeit von ihrer Nutzungszeit. Bei Ersteren ist das empfundene Kaufrisiko deutlich höher, weil man mit dem gekauften Produkt für längere Zeit leben muss. Bei Letzteren ist selbst eine Fehlentscheidung schneller wieder korrigierbar.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der Entscheidungsanteil schwankt mit den Stadien des Familienlebenszyklus im Zeitablauf. Nach dem relativen Anteil an der Kaufentscheidung durch Familienmitglieder sind Produkte zu unterteilen, deren Kauf traditionell

- männlich dominiert (z.B. Technik, Geldanlage),
- weiblich dominiert (z.B. Kinder, Haushalt),
- partizipativ (gemeinsam, z.B. Urlaub, Möblierung) oder
- autonom (isoliert, z.B. Kleidung, Hobbies)

entschieden wird. Ein Sonderfall ist bei Einkaufsgremium (Buying center) gegeben, bei dem mehrere Beteiligte (User, Decider, Buyer, Influencer, Gatekeeper) bei gewerblichen Kaufentscheiden interagieren. Problematisch ist dabei oft, dass die jeweiligen Personen nicht identifiziert werden können und deren Entscheidungsanteil verschwommen bleibt. Obgleich diese Informationen gerade von höchster Bedeutung sind. Gemeinhin wird eine eher rationale Entscheidungsfindung unterstellt.

Im übrigen ist nach der Dominanz von Grund- und Zusatznutzen zu unterscheiden. Dies führt zum Phänomen des **hybriden Verbrauchers**. Grundnutzen ist dabei die Eignung eines Angebots, den gestellten Anforderungen gebrauchstechnisch, also in Bezug auf die Funktionserfüllung, gerecht zu werden. Zusatznutzen betrifft die wettbewerbsdifferenzierende Wirkung im affektiven Bereich. Hybride Verbraucher sind dadurch charakterisiert, dass ihre Einkaufsprogramme für beide Arten, Grundnutzen- und Zusatznutzen-Produkte, voneinander abweichen. Sie handeln nicht mehr konsistent, sondern gespalten, eben hybrid. Erstere sind dem Low involvement-Bereich zuzuordnen und werden unter primärer Preisorientierung gekauft. Dies führt zur Bevorzugung von Gattungsware. Als Einkaufsstätte wird dafür der Versorgungshandel gewählt. Im Vordergrund stehen also Rationalargumente, mit dem Ziel der Einsparung von Haushaltsbudget. Ganz anders hingegen bei Letzteren. Sie sind dem High involvement-Bereich zuzuordnen und werden primär unter Leistungsorientierung gekauft. Dies führt zu einer Bevorzugung von Markenartikeln. Als Einkaufsstätte wird dafür der Erlebnishandel gewählt. Im Vordergrund stehen also Emotionalargumente, mit der Möglichkeit, die im Grundnutzenbereich eingesparten Mittel hier zusatznutzenstiftend einzusetzen. Das heißt, die Einsparungen im Grundnutzenbereich werden nicht gehortet, sondern in diesen, emotional viel wichtigeren Bereich investiert.

Die **Preiswahrnehmung** kann nominell, d.h. nach absoluter Preisgünstigkeit, erfolgen. Dabei wird ausschließlich die einseitige Preisdimension bewertet und das Angebot mit dem absolut niedrigsten Preis gewählt. Oder real, d.h. nach relativer Preiswürdigkeit. Dabei wird der Preis in Abhängigkeit von der dafür gebotenen Gegenleistung betrachtet, und dasjenige Angebot ausgewählt, das die beste Preis-Leistungsrelation aufweist.

Außerdem gibt es ein mittleres Preisempfinden als Preisnorm, die akzeptiert wird. Wird dieser Zonenpreis nach oben oder unten verlassen, nimmt der Grad der Angebotszurückweisung zu. Schließlich gibt es auch eine auf Erfahrung beruhende kognitive Preiskenntnis (Preisreferenz). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass es für jedes Angebot hinzunehmende Standardpreislagen gibt, die als gültige und zuverlässige Vergleichsgrößen dienen.

Das **Preisinteresse** betrifft die relative Bedeutung des Preises beim Kauf. Dieses drückt sich vor allem aus durch Parameter wie Wahl des Angebots mit dem günstigsten Preis-Leistungsverhältnis, die Wahl großer Gebindegrößen mit der Unterstellung, dass dort der Preis je Einheit günstiger ist, was nicht immer stimmt, die Wahl des Einkaufszeitpunkts durch Nutzung der zeitlichen Marktsegmentierung, z.B. bei Off season-Angeboten, sowie Wahl der Einkaufsstätte durch Unterscheidung zwischen Erlebnis- und Versorgungshandel.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Weitere Einflussgrößen auf den Kaufentscheid aus Nachfragesicht sind:

- Techniken zur **Kaufvereinfachung**. Sie erfolgen, wenn das empfundene Kaufrisiko gering bleibt, durch Informationsaufnahme erst bei Kaufdurchführung, passive Aufnahme von Preisinformationen ohne eigene aktive Suche, Kauf gemäß Händlerempfehlung, Folge generalisierender Kaufregeln bei limitierten Kaufentscheidungsprozessen, Normverhalten gemäß gesellschaftlicher Sanktion oder Normen der Referenzgruppe, Absicherung durch Angebotsattribute (wie Testergebnisse, Garantiezusagen oder Anzahlungen) sowie preisabhängige Qualitätsbeurteilung, besonders wenn keine Erfahrungen vorliegen, die objektive Qualität schwer abschätzbar bleibt und der Preis ein wichtiges Kaufmerkmal ist.

- **Ankergrößen**. Sie beruhen auf persönlicher Preisempfindung und erfolgen durch Preisgegenüberstellung über Kontextinformationen, wenn also ein aktueller einen vorherigen Preis erkennbar ersetzt (z.B. Hauspreis), Preiserfahrung aus früheren Käufen, wenn also bereits Erfahrungen auf diesem Gebiet vorliegen sowie verbale Preisvorteilssuggestion durch Hinweise (wie „nur“).

- **Preisoptik**. Sie spielt im Rahmen der Preispsychologie eine große Rolle und manifestiert sich durch Orientierung an Preisschwellen (gebrochene Preise), Preise selbst unmittelbar vor runden Zahlen werden erfahrungsgemäß der darunter liegenden Preisschwelle zugeordnet. An Preisbandbreiten (Preislagen), Preisabweichungen innerhalb eines Intervalls kommt damit weniger Nachfragewirkung zu als von Intervall zu Intervall. Sowie am Preisgefüge (Mischkalkulation), hier ist die Preisorientierung eines Programms als Mischung unterschiedlich kalkulierter Produkte gemeint.

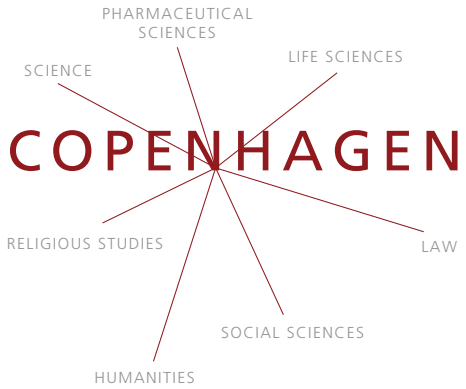
Bitte klicken Sie auf die Anzeige

UNIVERSITY OF COPENHAGEN

The difference is your ambition!

Copenhagen Master of Excellence are two-year master degrees taught in English at one of Europe's leading universities

Come to Copenhagen - *and aspire!*
Apply now at www.come.ku.dk



eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Kaufkraft**. Dies ist der ausgabefähige (disponible) Geldbetrag, der aus laufendem Nettoeinkommen aus Arbeitsentgelt, Nebenerwerb, Versorgungsbezügen oder Kapital-/Vermögensverzehr durch Auflösung von Sparguthaben und Kreditaufnahme resultiert, abzüglich der Summe der Sparbeträge und Kreditrückzahlungen. Setzt man zudem die festen Ausgabebeträge davon ab, verbleibt die diskretionäre Kaufkraft. Die Werte kommen näherungsweise in Kaufkraftkennziffern zum Ausdruck.

Bei **Nachfrageeffekten** handelt es sich um anomale Reaktionen der Nachfrage am Markt. Im Wesentlichen sind zu unterscheiden:

- der Bandwagon-Effekt, d.h. bestimmte Produkte werden gerade dann gekauft, wenn andere, z.B. Personen der Referenzgruppe, sie kaufen/besitzen.
- der Snob-Effekt, d.h. bestimmte Produkte werden eben nicht mehr gekauft, weil andere, mit denen man nur ungern in Zusammenhang gebracht wird, sie nun kaufen/besitzen.
- der Veblen-Effekt, d.h. die Nachfrage steigt mit steigendem Preis (positive Preiselastizität der Nachfrage). Dies gilt z.B. für Prestige-Produkte.

3 Die Wettbewerbsorientierte Preisbildung

Eine weitere wichtige Determinante für die Preisbildung ist der Wettbewerb auf den Märkten, auf denen angeboten wird. Es ergeben sich folgende neun morphologischen **Marktformen** nach der Anzahl der Akteure auf beiden Marktseiten:

- Bilaterales Monopol,
- Bilaterales Oligopol,
- Bilaterales Polypol (polypolistische Konkurrenz),
- Angebotsmonopol (bei vielen Nachfragern),
- Angebotsoligopol (bei vielen Nachfragern),
- Nachfragemonopol (bei vielen Anbietern),
- Nachfrageoligopol (bei vielen Anbietern),
- Beschränktes Angebotsmonopol (bei wenigen Nachfragern),
- Beschränktes Nachfragemonopol (bei wenigen Anbietern).

Preise bilden sich generell entsprechend der Relation zwischen Angebot und Nachfrage und führen zur Markträumung. Eine Produzentenrente streicht dabei ein, wer bereit gewesen wäre, ein Angebot selbst unter dem sich ergebenden Marktpreis zu machen, eine Konsumentenrente, wer bereit gewesen wäre, ein Angebot auch über dem Marktpreis nachzufragen. Müssen die Anbieter größere Anstrengungen unternehmen, bei Nachfragern zum Abschlusserfolg zu kommen als die Nachfrager, handelt es sich um einen Käufermarkt, umgekehrt um einen Verkäufermarkt. Die Realität des Käufermarkts führt erst zur Marketingdominanz der Gegenwart.

Man unterscheidet direkte **Preiselastizitäten** der Nachfrage und des Angebots, indirekte Elastizitäten bei Komplementär- und Substitutivbeziehungen sowie Einkommenselastizitäten. Die Preiselastizität der Nachfrage beschreibt das Ausmaß der Auswirkungen einer relativen Preisänderung auf die daraus resultierende relative Mengenänderung. Bestimmend für die Elastizität sind u.a. die Möglichkeit des Ausweichens auf ein anderes Angebot, die Mühelosigkeit der Bedürfnisbefriedigung am Markt, die Dauerhaftigkeit eines Gutes, die Dringlichkeit eines Bedarfs.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Mögliche Ausprägungen der Preiselastizität der Nachfrage sind völlig elastisch ($n = \infty$), völlig starr ($n = 0$), direkt proportional ($n = 1$ sowie unter- oder überproportional (teilelastisch/-unelastisch) ($0 < n < 1$).

Deren Kenntnis ist bedeutsam zur Abschätzung von Nachfragereaktionen auf eigene Preisveränderungen. Auf der Preisabsatzfunktion ist die Preiselastizität der Nachfrage auf mittlerer Strecke zwischen Prohibitivpreis und Sättigungsmenge gleich Eins. Im Bereich $n > 1$ führt eine Preissenkung(-erhöhung) zu einer überproportionalen Absatzsteigerung(-abnahme), im Bereich $n < 1$ führt eine Preissenkung(-erhöhung) zu einer unterproportionalen Absatzsteigerung(-abnahme).

Die Mengenelastizität des Angebots gibt an, wie sich das Angebot bei Anhebung oder Senkung des Marktpreises verändert. Außerdem gibt es weitere Parameter-Elastizitäten (für andere Größen als den Preis).

Die (indirekte) Kreuzpreiselastizität der Nachfrage gibt an, wie sich die Nachfrage nach einem Produkt bei Veränderung des Preises eines anderen verändert. Ausprägungen sind hierbei unverbunden ($n = 0$), substitutiv verbunden ($n > 0$) und komplementär verbunden ($n < 0$).

Bei unverbundenen Produkten hat die Preisänderung eines Produkts keinerlei Nachfrageänderungen beim anderen zur Folge. Bei substitutiven Produkten führt die Preisänderung eines Produkts zu einer gleichlaufenden Nachfrageänderung beim anderen, die proportional ($n = 1$), unterproportional ($n < 1$) oder überproportional ($n > 1$) zu dieser ist. Bei $n = \infty$ herrscht völlige Austauschbarkeit (homogene Konkurrenz).

Bei komplementären Produkten führt die Preisänderung eines Produkts zu einer gegenläufigen Nachfrageänderung beim anderen, die proportional ($n = -1$), unterproportional ($n > -1$) oder überproportional ($n < -1$) zu dieser ist. Bei $n = -\infty$ herrscht völlige Zusammengehörigkeit. Deren Kenntnis ist bedeutsam zur Abschätzung von Nachfragereaktionen für das eigene Angebot bei Preisveränderungen durch Mitbewerber. Sie dient aber auch zur Abgrenzung relevanter Märkte.

Die Einkommenselastizität der Nachfrage gibt an, wie sich die Nachfrage nach einem Produkt bei Veränderung des Einkommens der Nachfrager verändert. Ausprägungen sind dabei unabhängig ($n = 0$), hier hat eine Einkommensänderung keinerlei Auswirkungen auf die Nachfrage nach einem Produkt, gleichlaufend ($n > 0$), hier führt eine Einkommenserhöhung zu verstärkter Nachfrage und umgekehrt (z.B. superiore Güter) oder gegenläufig ($n < 0$), hier führt eine Einkommenserhöhung zu geringerer Nachfrage und umgekehrt (z.B. inferiore Güter).

Deren Kenntnis ist bedeutsam zur Abschätzung der Nachfragereaktionen bei Einkommensveränderungen. Wichtige Einkommenseffekte betreffen den Giffen-Effekt, d.h., der Anteil höherwertigerer Güter nimmt mit steigendem Einkommen zu (positive Einkommenselastizität der Nachfrage) sowie den Engel-Effekt, d.h., mit steigendem Einkommen nimmt der für Konsum ausgegebene Anteil stetig ab (und der für Sparen verwendete Anteil stetig zu).

Die **Preisführerschaft** gehört zu den praktischen Phänomenen. Hierbei unterscheidet man die Ausprägungen:

- dominant, d.h., ein Anbieter hat aufgrund seiner Marktstellung die Möglichkeit, Mitbewerber hinsichtlich ihrer Angebotspreise dahingehend zu beeinflussen, dass sie sich seinem Preis anschließen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- barometrisch, d.h., mehrere, in etwa gleich bedeutsame Anbieter am Markt geben gemeinsam dem Preis gegenüber unbedeutenderen Mitbewerbern vor.

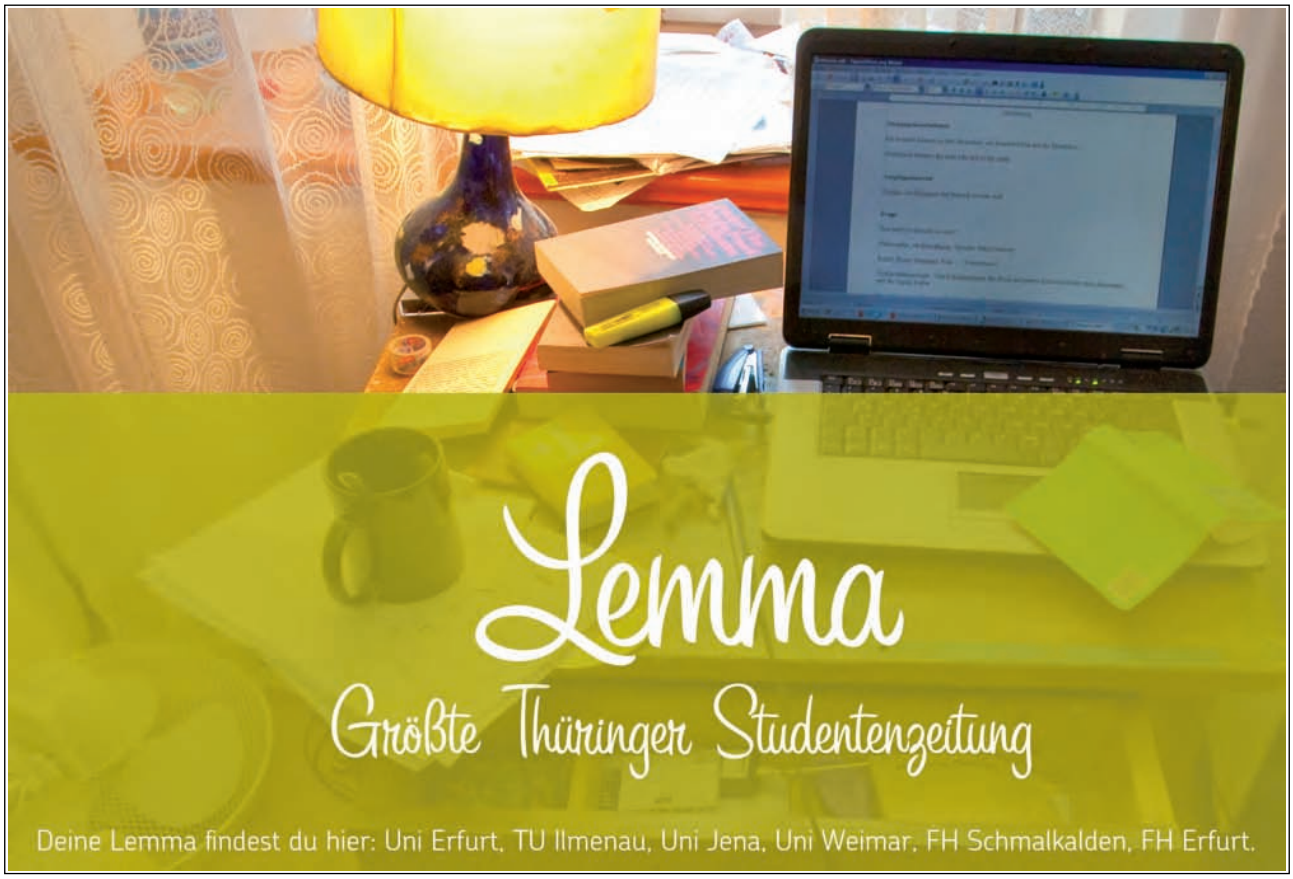
- kolludierend, d.h., es erfolgt eine stillschweigende Abstimmung mehrerer Anbieter am Markt derart, dass wechselseitig einer von ihnen die Preisführerschaftsposition wahrnimmt und die anderen ihm dabei folgen.

Die Durchsetzbarkeit einer Preisführerschaft ist von der Wettbewerbsintensität abhängig und bei funktionsfähigem Wettbewerb kaum möglich. Dann sind zugleich die Grundwerte der Freiheit, des Wohlstands und der Gerechtigkeit in Gefahr, die der Wettbewerb besser schützt als jeder andere Steuerungsmechanismus, wie zwischenzeitlich hinreichend empirisch validiert ist.

Die Preisführerschaft oder Preisfolgerschaft steht im Rahmen der Preisbildung als schärfster Wettbewerbsparameter in engem Zusammenhang mit der relativen Rolle des Unternehmens hinsichtlich seines Marktverhaltens. Als Alternativen bieten sich dabei die Marktführerschaft, dies ist freilich letztlich nur eine Frage der zweckmäßigen Marktabgrenzung, und Marktfolgerschaft. Sie betrifft drei Arten von Rollenverständnissen am Markt, Marktherausforderer, Marktmitläufer und Marktnischenanbieter. Diese sehen sich der Marktmacht des Marktführers ausgesetzt. Sie beruht auf Marktlagenmacht als Käufer- oder Verkäufermarktsituation, Marktformenmacht aus Konzentrationserscheinung, Marktverbandsmacht aus kooperativem Zusammenschluss (Konsortium, Interessengemeinschaft, Kartell) oder Marktklassenmacht als informelle Macht.

Mit der **Marktführerschaft** gehen eine Reihe von besonderen Chancen und Risiken einher. Zu den Chancen gehören vor allem folgende:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Möglichkeit der Preisführerschaft. Wenngleich durch die Internationalisierung der Märkte eine Preisführerschaft immer schwieriger durchzusetzen ist, gibt sie im Falle des Gelingens die Möglichkeit, überdurchschnittliche Gewinne einzufahren oder aggressive Konkurrenzverdrängung zu betreiben.

- Breiter Kompetenzvorsprung in der Kundschaft durch das kategorische Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und das Know-how des Marktführers. Dies führt zu einer weniger kritischen Kaufeinstellung und zur Chance, selbst partiell wettbewerbsunterlegene Produkte erfolgreich zu vermarkten. Dieser Vorsprung ist damit unbezahlbar.

- Marktmacht gegenüber Partnern der gleichen und der gegenüber liegenden Marktseite. Diese erleichtert die Durchsetzung eigener Vorstellungen ungemein, wodurch Aktionsspielraum und Zahl vorteilhafter Verhaltensalternativen wachsen. Dadurch werden zugleich Stabilität und Kontinuität des Unternehmens begünstigt. Widerstrebende werden in ihrem antagonistischen Verhalten gemäßigt oder gehen ein hohes Risiko des Misserfolgs ein.

- Beeinflussung der Gesamtmarktentwicklung im Sinne eigener Vorteilhaftigkeit. Geschickt eingesetzt kann die Marktstellung gefestigt und gegen Konkurrenten abgesichert werden, indem von mehreren Alternativen jeweils diejenige eingesetzt wird, welche der Mitbewerb am wenigsten nachvollziehen kann. So können die eigenen Stärken ausgebaut und die Schwächen der Mitbewerber genutzt werden.

Allerdings gibt es auch nicht zu verkennende Risiken der Marktführerschaft. Dazu gehören folgende:

- Gravierende Folgen bei Produktenttäuschung. Ein festes Wertgefüge, das gewachsen ist und absichernd wirkt, wird damit erschüttert. Wenn Vertrauen missbraucht wird, ist dies nur sehr schwer wieder aufzuholen.

- Angriffsfläche für Kritik. Die öffentliche Meinung hält Größe allein schon für suspekt. Deshalb ist große Zurückhaltung und freiwillige Selbstbeschränkung in den Aktionen erforderlich.

- Konflikt mit der Wettbewerbsgesetzgebung. Dies gilt für die Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Stellungen ebenso wie für die Fusionskontrolle. Der Fokus der Kontrollorgane liegt besonders auf marktführenden Anbietern, weil bekannt ist, dass diese objektiv über die Möglichkeit zur Marktbeeinflussung verfügen und die Versuchung nahe liegt, diese Option auch zu nutzen.

- Inflexibilität. Marktführerschaft erfordert höchste Wachsamkeit und Vorausschau, damit Manövrierunfähigkeit nicht zu Schieflagen führt. Denn hochrationelle Fertigung führt zu hohem Fixkostenblock infolge Standardisierung und damit zu Programmverengung und Anfälligkeit gegen Marktänderungen.

- Innovationshemmung, denn Innovationen führen immer auch zumindest zur teilweisen Entwertung des Anlagekapitals. Deshalb sind Marktführer selten Innovationsvorreiter, sondern dies sind vielmehr meist erfolgshungrige Newcomer.

- Begünstigung latenter Marktnischen. Denn Spezialisten haben die Chance, die vom Marktführer überlassenen Marktnischen erfolgreich zu füllen und Nachfrage von diesem abzuziehen. Der Marktführer wird damit zur willkommenen Absatzquelle für Nischenanbieter.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Marktherausforderer ist ein Anbieter, der dem Marktführer seine Stellung streitig machen will. Dies ist nur durch aggressiven Einsatz aller Marketingparameter möglich. Konstitutiv handelt es sich dabei um offensiv angelegte Maßnahmen. Die Offensive ist sicherlich die am Weitesten verbreitete Form der Konkurrenzeinstellung. Dabei werden, ähnlich der Militärstrategie, zwei Dimensionen zur Entscheidung in Betracht gezogen:

- das Ressourcenverhältnis, d.h., das Verhältnis der aktivierbaren eigenen Ressourcen im Vergleich zu denen der Konkurrenz. Dieses ergibt sich zu eigenem Vorteil oder zu fremdem Vorteil.

- der Konfrontationsschwerpunkt, d.h., Art und Ausmaß der Angriffsfläche, die der Angreifer gegenüber der Konkurrenz bietet. Dieser ergibt sich direkt oder indirekt.

Aus der Kombination dieser Ausprägungen entstehen vier Handlungsmöglichkeiten. Die direkte Konfrontation bei eigenem Ressourcenvorteil wird als **Frontalangriff** bezeichnet. Dabei werden Konkurrenzhindernisse durch Nutzung des Wettbewerbsvorsprungs überwunden. Es handelt sich also um eine Strategie der Stärke. Diese Strategie wendeten z.B. die Großbanken beim Eintritt in das Privatkundengeschäft an. Bis Ende der 1960er Jahre war dieses eine Domäne der Sparkassen- und Volksbanken-Organisationen gewesen. Erst als die Deutsche Bank sich zur Kleinkreditvergabe entschloss, trat sie in diesen Markt ein und konnte durch ihre straffere Organisation die Konkurrenz überflügeln. Ähnliches wurde durch das Angebot von Versicherungsleistungen probiert, die über Cross selling die überlegene Distribution der Großbanken kapitalisieren sollten.

Die indirekte Konfrontation bei eigenem Ressourcenvorteil wird als **Flankenangriff** bezeichnet. Hier werden Konkurrenzhindernisse durch Veränderung der Marktstrukturen ausgehebelt. Es handelt sich also um eine Strategie der Umgehung. Als Beispiel sei die Autovermietung *Sixt* genannt. Aufgrund der Distributionsstruktur war Sixt eigentlich ohne Chance gegen die etablierten, internationalen Autovermieter. Deren partieller Nachteil war jedoch, dass sie durch Flottenverträge im Wesentlichen an bestimmte Automarken gebunden waren. Hier setzte Sixt den Hebel an und bot markenunabhängig Modelle zu interessanten Konditionen an. Dort konnte der Wettbewerb nicht folgen, und Sixt gehört zwischenzeitlich zu den Topanbietern am Markt.

Die direkte Konfrontation bei eigenem Ressourcennachteil wird als **Guerillaüberfall** bezeichnet. Hier werden Konkurrenzhindernisse durch sukzessive Reduktion der Zugangsbeschränkungen und Unterminierung der Marktstruktur überwunden, z.B. durch Strategische Allianz mit einem etablierten Anbieter. Als Beispiel mag Eurocard gelten, die sich für das Angebot von Credit cards über den neuen Weg in Kooperation mit Banken entschloss. Dadurch wurde dieser Markt für alle Nachfrager geöffnet, die zwar mit ihrem Kreditinstitut, nicht aber mit Credit card-Anbietern Kontakt hatten. Durch diese Innovation im Distributionsweg wurden nicht nur die Marktstrukturen, sondern auch die Marktanteile verändert. Es kam zu einer raschen Sättigung des Nachfragepotenzials, und der seitherige Marktführer American Express geriet damit in Zugzwang.

Die indirekte Konfrontation bei eigenem Ressourcennachteil wird als **Überraschungsangriff** bezeichnet. Hier werden Konkurrenzhindernisse durch ein Überraschungsmoment überwunden, z.B. durch feindliche Übernahme. Als Beispiel kann die Affäre Conti - Pirelli gelten. Der Reifenmarkt ist durch Überkapazitäten und Preisverfall gekennzeichnet. Im Erstausrüstungsgeschäft drücken die Automobilkonzerne qua Nachfragemacht die Konditionen, im Ersatzgeschäft herrscht scharfer Preiswettbewerb, der Lebenszyklus für Automobile befindet sich in der Sättigungsphase. Das alles führt zur

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Oligopolisierung des Marktes mit wenigen Anbietern. Zum Ausbau der Marktposition entschloss Pirelli sich daher zu einer Übernahmeaktion gegen Conti, deren Ausgang allerdings scheiterte.

Marktmitläufer sind weitere Anbieter am Markt, die im Windschatten des Marktführers und -herausforderers prosperieren. Sie sind daran interessiert, weitgehend unbehelligt zu bleiben. Ihre Position ist deshalb eine der Defensive. Dafür ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- Positionsverteidigung. Marktmitläufer sehen sich kontinuierlich der Gefahr ausgesetzt, am Markt zwischen Marktführer und -herausforderer zerrieben zu werden. Deshalb gilt es, zunächst die erreichte Position zu verteidigen.

- Flankenpositionsverteidigung. Dies bedeutet, dass periphere Marktfelder verstärkt werden. Dadurch hofft man, Verluste im zentralen Marktfeld ohne größeren Widerstand kompensieren zu können.

- Bewegliche Verteidigung. Dies impliziert das Ausweichen auf Angebotsparameter, die sich einer direkten Vergleichbarkeit entziehen.

- Vorbeugender Angriff. Dies entspricht dem Motto, dass Angriff die beste Verteidigung ist. Im Erfolgsfall kann damit wieder eine offensive Position eingenommen werden.

- Gegenangriff. Hier wird auf einen konkreten Wettbewerbervorstoß hin mit Aktivitäten geantwortet, um wieder einen Einstand zu erreichen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Strategischer Rückzug. Damit wird eine gefährdete Position aufgegeben, um Verluste zu limitieren und Kräfte für andere Marktfelder zu sammeln.

Marktmitläufer befinden sich allerdings in stetiger Verdrängungsgefahr der Mittenposition des Marktes, die im Rahmen der Polarisierung auszudünnen droht. Eine Chance liegt in der Kooperation mit marktmächtigen Anbietern.

Marktnischenanbieter sind Unternehmen, die sich freiwillig mit einem kleinen Marktanteil begnügen und keinen Anspruch auf breite Marktpräsenz stellen. Dem liegt die klassische Feldtheorie zugrunde, wonach sich bei Einführung eines Angebots Anhänger und Ablehner im Markt formieren. Dort, wo zwischen den Bedürfnissen der Nachfrager und den Angeboten Deckung besteht, gilt der Markt als besetzt. Sehen Nachfrager jedoch keines der vorhandenen Angebote als zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse geeignet an, besteht eine manifeste Marktnische. Bestehen zwischen den Idealvorstellungen der Nachfrager über ein Angebot und den realen Produkten Diskrepanzen, die jedoch nicht groß genug sind, von einem Kauf Abstand nehmen zu lassen, ist eine latente Marktnische gegeben. Beide Nischentypen bieten die Möglichkeit zur Positionierung für Marktnischenanbieter.

Als Beispiele im Unterhaltungselektronikmarkt mögen Bang&Olufsen und Loewe Opta gelten. Beide sind auf einem hoch kompetitiven, von japanischen und koereanischen Anbietern dominierten Markt tätig, der üblicherweise keine Überlebenschance für Unternehmen unterhalb einer kritischen Größe und mit komparativen Standortnachteilen zulässt. Dennoch prosperieren beide recht gut, weil sie sich auf die Nischenkombination Top-Design und High tech kapriziert haben. Außergewöhnliche technische Lösungen abseits des Mainstream gepaart mit hochästhetischer Produktformgebung schaffen eine relative Alleinstellung, die es ermöglicht, höhere als die allgemein gängigen Marktpreise zu erlösen. Diese wiederum decken die höheren FuE- bzw. Produktionskosten ab. Im Gegensatz zum offensiven Marktherausforderer und zum defensiven Marktmitläufer verhält sich der Marktnischenanbieter neutral, solange seine Geschäftsbasis unangetastet bleibt.

4 Die Zielorientierte Preisbildung

Starre Preissetzung bedeutet, dass im Zeitablauf ein durchgängiges Preisniveau unverändert beibehalten wird. Dieses kann sich auf verschiedenen Levels bewegen. **Prämienpreis** bedeutet, dass der Preis eines Produkts durchgängig über dem durchschnittlichen Preis des Mitbewerbs angesetzt wird. Wesentliche Vorteile liegen in folgenden Bereichen:

- Es besteht die Möglichkeit zur kurzfristigen Gewinnmaximierung. Ein Exklusivitätsimage kann erworben werden. Ein hoher Preis dient zugleich als Qualitätsindikator. Die schnelle Amortisation des eingesetzten Kapitals ist möglich. Es entsteht eine Sogwirkung für andere Programmteile.

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen:

- Es besteht die Gefahr der Verdrängung durch preisaggressive Mitbewerber. Es entsteht die Gefahr des Eindrucks der Übervorteilung bei Nachfragern. Ein intensiver, kostenträchtiger Marketing-Mix-Einsatz ist erforderlich.

Discountpreis bedeutet, dass der Preis eines Produkts durchgängig unter dem durchschnittlichen Preis des Mitbewerbs angesetzt wird. Wesentliche Vorteile liegen in folgenden Bereichen:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Die Verdrängung vorhandener unliebsamer Konkurrenz wird möglich. Potenzielle Konkurrenten werden vom Markteintritt abgeschreckt. Die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten wird durch eine große Stückzahl möglich. Goodwill und Sympathie am Markt scheinen sicher. Die Präsenz im Marken-Set einer Vielzahl von Kaufentscheidern ist gewährleistet.

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen:

- Die Zielsetzung scheint ungeeignet für Nischenmärkte, da Degressionseffekte sich dort nicht auswirken können. Ein langsame Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist gegeben. Es besteht ein geringer Prestigewert der Produkte. Es besteht die Gefahr der Suggestion geringer Qualität durch niedrigen Preis. Ein hohes Unternehmensrisiko ist gegeben.

Konventionelle Preissetzung erfolgt auf dem Niveau des Durchschnittspreises des Mitbewerbs. Vor- und Nachteile sind analog Prämien- bzw. Discountpreis. Darin liegt jedoch die Gefahr der Unentschlossenheit (Stuck in the middle / Porter U-Kurve) im Eindruck der Marktgegenseite. Vielfältig ist auch der Nicht-Preiswettbewerb von Bedeutung.

Flexible Preissetzung bedeutet, dass das Preisniveau in Abhängigkeit vom Zeitablauf verändert wird. Dies kann unter mehreren Gesichtspunkten erfolgen. **Penetrationspreis** bedeutet, dass der Preis eines Produkts im Zeitablauf sukzessiv angehoben wird. Wesentliche Vorteile liegen in folgenden Bereichen:

- Die Nutzung von Carry over-Effekten wird ermöglicht. Eine schnelle Erreichung von Lerneffekten in der Produktion ist gegeben. Statische Degressionseffekte können genutzt werden. Ein Ansatz zur Profilierung bei geringer Produktüberlegenheit ist gegeben. Potenzielle Konkurrenz wird vom Markteintritt abgeschreckt. Es entsteht eine steigende Qualitätsanmutung im Zeitablauf. Die Probierneigung wird begünstigt, da das Obsoleszenzrisiko gering bleibt. Es besteht eine geringere Flopgefahr.

Die Nachteile ergeben sich analog der unterdrückten Vorteile beim Abschöpfungspreis. **Abschöpfungspreis** bedeutet, dass der Preis eines Produkts im Zeitablauf sukzessiv gesenkt wird. Wesentliche Vorteile liegen in folgenden Bereichen:

- Eine Abschöpfung der Konsumentenrente wird möglich. Eine geringe Preiselastizität der Nachfrage wird genutzt. Bei Markteintrittsbarrieren kann eine Monopolrente erzielt werden. Das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert sich sukzessiv im Zeitablauf. Ein steigender Preis gilt als Indikator für steigende Qualität, Prestigeträchtigkeit, Exklusivität. Ein höheres Reaktionspotenzial bei steigender Wettbewerbsintensität ist gegeben. Es besteht eine kurze Amortisationszeit von Investitionen. Eine günstige Liquiditätsbilanz ist gegeben.

Die Nachteile ergeben sich analog der unterdrückten Vorteile beim Penetrationspreis. **Aktionspreis** bedeutet, dass ein grundsätzlich starrer Preis durch pulsierende Preisänderungen, vor allem nach unten, flexibel gehalten wird (Sonderangebot / Sonderverkauf). Wesentliche Vorteile liegen in folgenden Bereichen:

- Liquiditätsengpässe können dadurch überbrückt werden. Die Kapitalbindung im Lager wird reduziert. Die Motivation der Vertriebsmannschaft steigt durch leichtere Warenverkäuflichkeit. Eine Verbesserung der Distributionsdichte und Käuferreichweite ist gegeben. Besondere Eignung besteht für Saisonausgleich, Auslaufproduktforcierung etc.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen:

- Es entstehen negative Carry over-Effekte in der Nachaktionsphase, wenn zum Normalpreis zurückgekehrt wird. Es besteht die Gefahr der Preisnachlassabsorption durch den Handel zugunsten höherer Spannen. Das Preisinteresse in der Kundschaft wird allgemein gefördert. Es entsteht eine Minderung der Preisbereitschaft der Nachfrager durch Gewöhnung an Aktionspreise. Eine mögliche Imagebeeinträchtigung ist nicht ausgeschlossen.

Bei der **Preisdifferenzierung** werden für ein grundsätzlich gleiches Produkt systematisch unterschiedliche Preise gefordert. Bezugsgrößen sind folgende:

- Raum, d.h., auf verschiedenen, räumlich gut abgegrenzten Märkten werden unterschiedlich hohe Preise für das gleiche Produkt gefordert (z.B. Dumping),
- Zeit, d.h., in Abhängigkeit von verschiedenen Zeitpunkten/-räumen werden für das gleiche Gut unterschiedliche Preise gefordert (z.B. Saison),
- Person, d.h., je nach Person des Nachfragers werden verschieden hohe Preise für das gleiche Gut gefordert (z.B. Rentner),
- Menge, d.h., für das gleiche Gut werden je nach Ausmaß der bezogenen Wareneinheiten unterschiedliche Grundpreise gefordert (z.B. Großabnehmer),
- Verwendung, d.h., je nach Verwendung wird für das gleiche Gut ein abweichender Preis verlangt (z.B. gewerbliche Nutzung),
- Funktion, d.h., verschieden hohe Preise je nach Art und Umfang der mit einem Angebot verbundenen Nebenleistungen (z.B. Kundendienst),

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Anspruch, d.h., Nutzung der unterschiedlichen Preisbereitschaft der Käufer, notwendigerweise nur gemeinsam mit einer Produktdifferenzierung (z.B. 1. Klasse-Bahntickets),
- Markierung, d.h., Nutzung der unterschiedlichen Markenanmutung bei Käufern, notwendigerweise nur gemeinsam mit einer Produktdifferenzierung (z.B. Zweitmarke).

Der Unterschied zur Rabattpolitik liegt darin, dass bei der Preisdifferenzierung verschiedene Grundpreise gegeben sind, während bei der Rabattierung von einem einheitlichen Grundpreis ausgehend verschiedene Preisnachlässe in Ansatz gebracht werden.

Bei horizontaler (deglomerativer) Preisdifferenzierung erfolgt die künstliche Aufspaltung eines natürlichen Gesamtmarktes in Teilmärkte, bei vertikaler (agglomerativer) Preisdifferenzierung liegen gegebene, natürliche Einzelmärkte vor, die zu abweichenden Preisen führen.

Beides setzt Marktsegmentierung voraus. **Voraussetzungen** der Preisdifferenzierung sind somit:

- physikalische, funktionelle und reaktive Abweichungen des Angebots auf den verschiedenen Teilmärkten,
- die Aufteilbarkeit des Gesamtmarkts in mindestens zwei Teilmärkte ohne Arbitragemöglichkeit,
- ökonomische Effizienz einer Differenzierung (zusätzliche Erlöse größer als zusätzliche Kosten durch Segmentierung),
- keine Diskriminierung durch eine dem Gerechtigkeitsempfinden des Marktes zuwiderlaufende Preisstruktur,
- die Durchsetzbarkeit der Marktspaltung durch Nachfragebeeinflussung und Marktmacht.

Kennzeichen des **Preispolitischen Ausgleichs** ist, dass die Preisfindung nicht mehr für jedes Angebot isoliert, sondern für alle Angebote im Verbund vorgenommen wird, um für das gesamte Programm einen maximalen Nutzen zu erreichen. Möglich sind das Tragfähigkeitsprinzip, dabei werden Produkte, bei denen der Angebots- unter dem Zielpreis liegt (Ausgleichsnehmer) und umgekehrt (Ausgleichsgeber) unterschieden. Ausgleichsgeber kompensieren dabei die fehlende Rendite der Ausgleichsträger auf den Durchschnitt. Sowie das Ausgleichsprinzip. dabei wird der Programminhalt durch Diversifikation (Simultanausgleich verschiedener Produkte im Programm) oder im Zeitablauf (Sukzessivausgleich bei einem Produkt) gesteuert.

Sofern es sich um grenzüberschreitende oder konzerninterne Warenbewegungen handelt, kommen auch Transferpreise zum Tragen. Sie dienen u.a. der Steuer- und Zollminimierung bei tarifären Hemmnissen, dem Kapitalrückfluss bei Devisenbewirtschaftung, der Reduzierung von Paritätsrisiken und der Umgehung nicht-tarifärer Hemmnisse wie Außenhandelsrestriktionen oder Importkontingenten. Sie unterliegen systemkritischen Bedenken und gesetzlichen Bestimmungen.

Bei der **erstmaligen Preisfindung** liegt ein zu bestimmender Preis zwischen der langfristiger Preisuntergrenze und dem Prohibitivpreis. Eine Annäherung erfolgt in folgenden Schritten:

- Schätzung der Preis-Mengen-Kombinationen, die am Markt realisierbar scheinen (PAF),
- Berücksichtigung der dazu erforderlichen Marketing-Aktivitäten,
- Umsatzprognose bei alternativen Preisen und Umfeldbedingungen,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Kostenschätzung zur Ermittlung der Preisuntergrenze,
- Schätzung des Konkurrenzverhaltens für Reaktionsart, -zeit, -wirkung und -wertung,
- bestmögliche Schätzung der Konkurrenz-Selbstkosten,
- Preisentscheid für das eigene Produkt.

5 Die Administrierte Preissetzung

Tatsächlich sind zahlreiche Sektoren der Volkswirtschaft von der Möglichkeit der freien Preisbildung ausgenommen. Stattdessen wird die Preisbildung hoheitlich beschränkt als

- Mindestpreis. Dies ist ein Preis, der über dem Marktgleichgewicht liegt und zu Warenüberschuss führt (z.B. EU-Agrarmarkt).
- Höchstpreis. Dies ist ein Preis, der unter dem Marktgleichgewicht liegt und zu Warenknappheit führt (z.B. Schwarzmarktbildung).
- Festpreis. Dies ist ein fixierter Preis, der die Marktentwicklungen im Zeitablauf nicht mehr auffangen kann.
- Spannenpreis. Dies beinhaltet die Vorgabe einer Bandbreite zwischen Höchst- und Mindestpreis (z.B. Euro-Wechselkurse).
- Stopppreis. Dabei wird der Preis auf dem momentanen, freilich die Vergangenheit repräsentierenden Niveau eingefroren.

Dadurch werden wichtige gesamtwirtschaftliche Funktionen des Preises nicht mehr hinreichend erfüllt, so die Funktionen als Knappheitsindikator, der die Nachfrage steuert, als Angebotsanreiz, der Marktchancen signalisiert, zur Allokation, die Produktionsfaktoren an die komparativ günstigste Einsatzstelle lenkt, zur Nachfragebeschränkung, die unnötige Nachfrage zurückdrängt, als Dringlichkeitsmaßstab als Spiegel der aggregierten Nutzenpräferenzen sowie zur Markträumung im Gleichgewicht zur Erfüllung der Wirtschaftspläne der Marktteilnehmer.

Eine unverbindliche **Preisempfehlung** liegt vor, wenn ein Produzent einer Ware deren Abnehmern, die ihrerseits Wiederverkäufer sind, eine Orientierungshilfe für die Preisstellung gibt. Die Vorteile für Hersteller liegen in folgenden Aspekten:

- Sicherung eines einheitlichen Preisbereichs ohne Irritation am Markt,
- wirksame Marktsegmentierung durch die Ausbildung von Preislagen,
- Herstellung einer Preishierarchie gemäß der abgestuften Programmstruktur,
- Steuerung der Absatzmenge über die empfohlene Preishöhe,
- höhere Gewinnmargen und weniger Konditionendruck durch den Handel,
- Möglichkeit zur Beruhigung des Preiswettbewerbs.

Die Vorteile für Absatzmittler liegen in:

- konkreter Hilfestellung bei der Kalkulation,
- Vorauszeichnung der Ware durch Packungsaufdruck,
- Schutz des mittelständischen Handels vor ruinösem Wettbewerb.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die Vorteile für Endabnehmer schließlich liegen in:

- einer Produktbewerbung mit höherem Informationsgehalt durch Preisnennung,
- allgemeiner Einkaufsvereinfachung durch höhere Markttransparenz.

Eine Missbrauchsaufsicht bei der Kartellbehörde ahndet Ordnungswidrigkeiten, wenn eine Preisempfehlung geeignet ist,

- allein oder in Verbindung mit anderen Wettbewerbsbeschränkungen Waren in durch gesamtwirtschaftliche Verhältnisse nicht gerechtfertigter Weise zu verteuern oder ein Sinken der Preise zu verhindern oder ihre Erzeugung oder ihren Absatz zu behindern,

- den Verbraucher über die von der Mehrzahl der Empfehlungsempfänger geforderten Preise zu täuschen, vor allem wenn die tatsächlich geforderten Preise in einer Mehrzahl von Fällen in wesentlichen Teilen oder im gesamten Geltungsgebiet die ausgesprochene Preisempfehlung erheblich unterschreiten (sog. Mondpreise),

- durch Vertriebsregelungen oder andere Maßnahmen des empfehlenden Unternehmens bestimmte Abnehmer/-gruppen vom Bezug im Waren diskriminiert werden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Wirtschaftswissenschaftler
talanxieren jetzt ihren Karrierestart.
Profitieren Sie vom Wachstum der drittgrößten deutschen Versicherungsgruppe, die auch in Europa sehr erfolgreich ist. Setzen Sie Maßstäbe für Ihre individuelle Entwicklung. Mit einem Wort: Talanxieren Sie Ihren Karrierestart.
Hochschulabsolventen (m/w)
der Wirtschaftswissenschaften gesucht, die von Anfang an tatkräftig mitgestalten wollen.
Wir bieten Ihnen ein pulsierendes Umfeld, eine professionelle Unterstützung Ihrer Teamkollegen, ein gutes Arbeitsklima und spannende Aufgaben.
Wir setzen auf Ihre Begeisterung für konzeptionelle Arbeit: Übernehmen Sie Verantwortung!
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!
karriere.talanx.de
talanx.
Versicherungen. Finanzen.
HDI GERLING
HDI
TARGO VERSICHERUNG
Schutz und Vorsorge
ampega Gerling
PB Versicherungen
Partner der Postbank
neue leben
Versicherungen
hannover rück

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bei der **Preisbindung** der zweiten Hand handelt es sich um die bindende Verpflichtung für einen als Wiederverkäufer auftretenden Abnehmer, einen vom Anbieter festgelegten Preis einzuhalten. Es gilt ein grundsätzliches Verbot der Preisbindung der zweiten Hand. De facto sind jedoch Ausnahmen in weiten Teilen der Wirtschaft zu finden, z.B. Landwirtschaftserzeugnisse (§ 28 GWB), Verlagserzeugnisse (§ 30 GWB), öffentliche Aufträge (§ 99 GWB), Finanzdienstleistungen/Zentralbanken/Telekommunikation/Verwertungsgesellschaften (§100 a GWB), Energie-/ Wasserwirtschaft (§ 100 b GWB). Weitere Ausnahmen ergeben sich aus speziellen Bestimmungen für Ethische Arzneimittel, Zigaretten, Mieten und Leistungen von Absatzhelfern.

Eine Missbrauchsaufsicht bei der Kartellbehörde überwacht solche Preisvorgaben. Neben diesen öffentlich administrierten Preisen gibt es auch solche, die privat administriert sind (z.B. durch standesrechtliche Bestimmungen wie bei Freiberuflern).

Bei der **Reglementierung der Preiskalkulation** handelt es sich um standardisierte Vorschriften zur Preisermittlung auf Selbstkostenbasis mit offengelegtem Gewinnaufschlag und meist bei öffentlichen Aufträgen (z.B. VPA, LSP). Damit gestehen die Nachfrager den Anbietern nicht nur volle Kostendeckung, sondern auch die angemessene Einrechnung einer Rendite zu, was im Gegensatz zu marktwirtschaftlichen Prinzipien steht, bei denen allein das Leistungsangebot, unabhängig von den dazu aufgewendeten Gestehungskosten und der Möglichkeit einer Gewinnerzielung, zählt.

6 Die Kostenorientierte Preisbildung

Die kostenorientierte Preissetzung stellt insofern einen Fremdkörper innerhalb des Marketing dar, als der Markt nur Nutzen honoriert, nicht aber Kosten. Dennoch erfolgt in der Praxis weit überwiegend die Preisbildung unter Kostendeckungsgesichtspunkten. Dabei sind folgende Aspekte von Bedeutung.

Gehen alle Kosten in die Selbstkostenermittlung ein und wird nach Einzel- und Gemeinkosten gegliedert, handelt es sich um die (progressive) Vollkostenrechnung. Gehen nicht alle Kosten ein und wird nach fixen und variablen Kosten gegliedert, handelt es sich um die (retrograde) Teilkostenrechnung. Alle Kostenarten, tatsächliche und kalkulatorische, werden im Kontenrahmen (GKR / IKR) erfasst. Diese Kosten werden, sofern sie Gemeinkosten sind, im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) auf Kostenstellen verrechnet. Einzelkosten werden getrennt erfasst. In der Kostenträgerrechnung werden Gemeinkosten als Zuschlag zu Einzelkosten addiert (Vollkosten) bzw. variable und fixe Kosten sukzessiv vom Marktpreis abgezogen (Teilkosten). Bei Letzterem wird zuvor der Kostenblock (nach verschiedenen Verfahren) in beschäftigungsunabhängige und -abhängige Bestandteile aufgesplittet.

Weiterhin sind als Rechnungsbasis zu unterscheiden die Istkosten als gegenwärtige, reale Kosten, die Normalkosten als erfasste Durchschnittswerte der Vergangenheit und die Plankosten als analytisch ermittelte, theoretische Sollkosten. Objekte der Überwachung sind hier vier betriebswirtschaftliche Größen: Mengen, Preise, direkte Kosten und indirekte Kosten.

Dabei werden jeweils die zugrunde liegenden Planwerte mit den sich ergebenden Istwerten eines späteren Zeitpunkts verglichen und auf Abweichungen hin untersucht. Abweichungsanalysen sind alle betrieblichen Bereiche zugänglich. Gegenstand von Abweichungsanalysen (Absatzsegmentrechnung) können aber nicht nur Absatzgebiete und Produkte, sondern auch Kunden und andere Schlüsselgrößen sein.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Als wichtigste Vollkostenrechnungsverfahren gelten:

- die **Divisionskalkulation** mit Division der Gesamtkosten durch die Gesamtzahl der Leistungseinheiten, ein-, zwei- oder mehrstufig.
- die **Äquivalenzziffernkalkulation** mit Festlegung und Verrechnung des Kostenverhältnisses gleichartiger Produkte, ein- oder mehrstufig.
- die **Zuschlagskalkulation** durch Aufschlag von Gemeinkostenzuschlägen auf Material-/Lohn-/Maschinen-Einzelkosten, einfach oder differenziert.
- die **Kuppelkalkulation** durch Kostenverteilung bei gemeinsamer Produktion nach Marktpreis oder direkt zurechenbaren Kosten.

Als wichtigste Teilkostenrechnungsverfahren gelten:

- die **einstufige Deckungsbeitragsrechnung** (Direct costing) durch Abzug der Fixkosten en bloc vom Deckungsbeitrag (DB = Marktpreis abzgl. variable Kosten).
- die **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung** durch sukzessiven Abzug der Fixkosten nach hierarchischer Zurechenbarkeit vom Deckungsbeitrag.
- die **Grenzplankostenrechnung** durch ein- oder mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung auf Basis von Plankosten.
- die **Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten** durch sukzessiven Abzug der Einzel- und Gemeinkosten vom Marktpreis.

Nach der Durchführung unterscheidet man die Vorkalkulation zur Angebotspreisermittlung, die Zwischenkalkulation bei langlaufenden Projekten und die Nachkalkulation als Erfolgsrechnung.

Die Vollkostenrechnung führt allerdings zu falschen Entscheidungen durch prozyklisch wirkende Proportionalisierung der Fixkosten und eine vorgegebene Mengenfixierung und Normalbeschäftigungsbasis. Vorteile liegen jedoch darin, dass sie einfach und bequem durchzuführen ist, eine hinreichend stabile Rechnungsbasis bietet und den Preisermittlungsvorschriften bei öffentlichen Aufträgen entspricht.

Probleme der Teilkostenrechnung liegen in der Preisnachgiebigkeit durch falsches Kosten-/Erlösverständnis und der Fixierung des Marktpreises als Ausgangsbasis. Vorteile bieten demgegenüber die Trennung von Entscheidungs- und Erwartungsparametern sowie die Berücksichtigung der Abhängigkeit zwischen Preisen und Kosten.

Am Ehesten marketinggemäß ist die Deckungsbeitragsrechnung. Sie erlaubt folgende Entscheidungen:

- die Einhaltung der lang- und kurzfristigen Preisuntergrenze, langfristig bei Deckung aller entstehenden Kosten, auch ohne Gewinnerzielung, kurzfristig bei Deckung der variablen (oder ausgabenwirksamen) Kosten unter Auslassung der Fixkostenanteile,

- die Bestimmung der optimalen Fertigungsprogrammstruktur durch Ermittlung der engpassbezogenen relativen Deckungsspanne und Zuweisung von Kapazitäten an die Produkte mit den höchsten relativen Deckungsspannen,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- die Make or buy-Beurteilung durch Gegenüberstellung der abbaubaren fixen sowie der ersparten variablen Kosten und des Zukaufpreises,
- die Unterstützung des Management by objectives-Führungsstils durch differenzierte Beurteilung auf Basis nur der Kostenbestandteile der jeweiligen Verantwortungsebene,
- die Akzeptierung von Zusatzaufträgen und Verfahrenswahl für Zusatzaufträge.

Die **Prozesskostenrechnung** (Activity based costing) nimmt eine Zuordnung der Fixkosten nicht nach der Hierarchie, wie in der Deckungsbeitragsrechnung, sondern nach der Arbeitsphase vor. Die ganze Kostenrechnung erfolgt also nicht mehr kostenstellenorientiert, sondern vorgangsorientiert. Eine hinreichende Zerlegung in Arbeitsphasen vorausgesetzt, kann damit der Fixkostenblock exakt aufgespalten werden. Für jede Arbeitsphase wird die kostenverursachende Größe identifiziert (Cost driver) und als Bemessungsgrundlage gewählt. Die entsprechenden Kostenanteile können damit Entscheidungsobjekten direkt zugerechnet werden. Vor allem wird der Zusatzaufwand für eigenerstellte Teile, für Spezialanfertigungen und Kleinserien offen gelegt.

Die **Zielkostenrechnung** (Target costing) sieht eine marktorientierte Kalkulation vor. Ausgehend von einem am Markt für erzielbar gehaltenen Preis wird eine Obergrenze der Kosten (Marktpreis abzgl. Gewinn) festgelegt. Das Kalkulationsobjekt wird dann in seine kostenverursachenden Elemente zerlegt. Damit wird der produktive und administrative Aufwand auf allen Stufen der Wertschöpfung determiniert. Dabei kommt es auf die Bedeutung jedes Elements für die honorierbare Produktqualität an. Werden diese Zielkosten auf allen Stufen eingehalten, ist gewährleistet, dass ein konkurrenzfähiges Angebot gemacht werden kann. Werden Zielkosten überschritten, muss nach Einsparpotenzialen bei der bestehenden Lösung oder nach kostengünstigeren Lösungsalternativen gesucht werden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Karriere. Hier ist die Chance.

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

www.jungheinrich.de/karriere

Jungheinrich Aktiengesellschaft
Konzernzentrale Hamburg
Am Stadtrand 35 · 22047 Hamburg

JUNGHEINRICH

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Zentral bleibt aber in jedem Fall die Absatzmenge, bei welcher der Deckungsbeitrag zum ersten Mal ausreicht, neben der Deckung der Fixkosten auch eine Gewinnerzielung zu ermöglichen (Teilkostensichtweise) bzw. bei der zum ersten Mal Gewinn erzielt wird (Vollkostensichtweise). Dieser **Break even-Punkt** ist abhängig von

- dem Preis je Einheit. Dabei führt ein höherer Stückpreis zum Break even bei niedrigerer Menge.
- der Kapazitätsgrenze. Liegt der Break even-Punkt oberhalb der Kapazitätsgrenze, bleibt die Gewinnschwelle unerreichbar.
- dem Fixkostenblock. Niedrigere fixe Kosten führen zum Break even bei niedrigerer Menge.
- den variablen Kosten. Dabei führen niedrigere variable Kosten ebenfalls zu einem Break even-Punkt bei niedrigerer Menge.

Jedes Unternehmen ist daran interessiert, bei möglichst niedriger Menge break even zu sein, um das Betriebsrisiko zu senken. Im Zuge dieser Kosten-Volumen-Gewinn-Analyse werden mehrere Break even-Punkte unterschieden:

- Der liquiditätswirksame Break even-Punkt liegt bei derjenigen Menge, deren Erlöse ausreichen, die ausgabenwirksamen Kosten zu decken. Dabei können verschiedene Liquiditätsgrade unterschieden werden.
- Der kostenwirksame Break even liegt bei derjenigen Menge, deren Erlöse ausreichen, sämtliche Kosten zu decken. Dort ist der Deckungsbeitrag gleich den Fixkosten. Dabei können verschiedene Fixkostendeckungsgrade unterschieden werden, vor allem in Bezug auf ausgabenwirksame Fixkosten.
- Der gewinnwirksame Break even-Punkt liegt bei derjenigen Menge, deren Erlöse ausreichen, den Plangewinn zu realisieren.

Am Markt ergibt sich zunehmend eine Polarisierung zwischen der dominanten Bedeutung von Kosten und Leistung. Dieser Sichtweise liegt die Hypothese zugrunde, dass es einen U-förmigen Zusammenhang (Porter-Kurve) zwischen Unternehmenserfolg, gemessen in Rendite (Return on investment), einerseits und Absatzmenge, gemessen in relativem Marktanteil, andererseits, gibt. Danach ist der Unternehmenserfolg hoch, wenn der Mengenoutput entweder sehr niedrig ist (Präferenzposition) oder sehr hoch (Preis-Mengen-Position), und niedrig, wenn der Mengenoutput nur ein mittleres Niveau erreicht. Die kostenorientierte Preisbildung richtet sich an der Preis-Mengen-Position aus. Voraussetzung für deren Einnahme ist die Nutzung von Skaleneffekten. Die Erkenntnisse beruhen auf zwei Gruppen von Skaleneffekten, statischen und dynamischen. **Statische** Effekte wiederum drücken sich aus in Fixkostendegression (Kapazitätsauslastung) und Betriebsgrößeneffekt (Kapazitätsausweitung).

Die **Fixkostendegression** beschreibt einen stückzahlabhängigen Mengeneffekt (Bücher‘sches Gesetz). Danach sinken die Stückkosten mit zunehmender Losgröße, weil sich die vom Beschäftigungsgrad unabhängigen Fixkosten auf eine größere Stückzahl umlegen und sich damit in immer geringerem Maße zu den stückzahlfixen variablen Kosten addieren. Und zwar bis an die Kapazitätsgrenze. Dort entstehen einmalig zusätzliche sprungfixe Kosten, die durch weitere Degression jedoch rasch überkompensiert werden.

Der **Betriebsgrößeneffekt** begründet sich darin, dass ein Großbetrieb kostengünstiger produzieren kann als viele zusammen gleich große kleinere. Dies kommt durch multiple Aggregation von Fixkostendegressionseffekten zustande, sowie durch optimierte Abstimmung von Teilkapazitäten und relative Gemeinkostenreduktion.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Dynamische Effekte drücken sich aus in technischem Fortschritt, Rationalisierung und Lernerfahrung. Für Unternehmen hoher Ausbringung lohnt sich der frühzeitige Umstieg auf eine leistungsfähigere Technologie mit für gewöhnlich höheren Fixkosten und niedrigeren variablen Stückkosten. Dadurch kommt es dort zu sprunghaftem **technischen Fortschritt**, während andere das hohe Investitionsrisiko noch scheuen und versuchen, bestehende Technologien auszureizen, die am Ende aber chancenlos bleiben.

Rationalisierungsvorsprünge erwachsen aus Mengenvorteilen bei Beschaffung, Produktion und Absatz durch Substitution von Arbeit durch Kapital. Diese entstehen durch Spezialisierung auf einzelne Produkte oder Individualisierung auf Märkte, die eine konzentrierte Betriebsführung mit relativer Aufwandsreduktion erlauben.

Lernerfahrung beruht auf der individuellen Ansammlung von Wissen bei Experten infolge Transparenz der Produktions- und Vermarktungsbedingungen, Effektivität in Herstellung und Vertrieb sowie Kompetenz in der Einschätzung der Marktpartner. Hinzu kommen allgemeine Vorteile bei Entwicklung, Management und Information.

Die dynamischen Größeneffekte sollen mit kumulativer Mengenerhöhung jeweils ein Potenzial von 20 - 30 % Stückkostenermäßigung erschließen, so sie bewusst angestrebt werden (lt. BCG).

Die **Wettbewerbspositions-Matrix** hat die wettbewerblichen Strategie, die ein Anbieter für sich nutzen kann, zum Inhalt. Dabei sind zwei Dimensionen relevant. Die Art des kompetitiven Vorteils kann einerseits ein Leistungsvorteil sein, d.h. auf einer führenden Rolle am Markt in Bezug auf die Angebotsqualität beruhen, oder andererseits ein Kostenvorteil, d.h. auf einer führenden Rolle bei den Gestehungskosten beruhen. Das Ausmaß der Marktabdeckung kann einerseits eine umfassende Marktabdeckung vorsehen, also die Erfassung des Gesamtmarkts, oder andererseits eine konzentrierte Marktabdeckung, also die selektive Erfassung eines oder mehrerer ausgewählter Teilmärkte.

Daraus ergeben sich vier Kombinationen als Porter-Matrix. **Umfassende Kostenführerschaft** bedeutet Schaffung eines entscheidenden Kostenvorteils und dessen Nutzung im Gesamtmarkt. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Das Unternehmen mit den niedrigsten Kosten einer Branche ist auch dann noch in der Lage, Gewinne zu erzielen, wenn die Marktkräfte (= Preisdruck) die Konkurrenten bereits an die Verlustzone zwingen. Insofern ergibt sich Existenzsicherung, selbst bei aggressiver Preispolitik.

- Es entsteht ein gewisser Schutz vor nachfragemächtigen Kunden, weil diese den Preis höchstens bis auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten zu drücken vermögen. Dann ist ein gegenseitiges Ausspielen verschiedener Anbieter, wie es z.B. im Handel anzutreffen ist, nicht mehr möglich.

- Der Verhandlungsspielraum mit mächtigen Lieferanten wächst, da Kostensteigerungen im Einkauf weniger zur Weitergabe im Preis zwingen, sondern auch durch partiellen Gewinnverzicht aufgefangen werden können, während andere sich auf nervenaufreibende Verhandlungsrunden einlassen müssen.

- Es bestehen hohe Eintrittsbarrieren in den Markt, die einen relativen Schutz vor Mitbewerbern bieten. Das Preissenkungspotenzial zur Abwehr von neuen Marktanbietern erhöht das Risiko eines Markteintritts weiter erheblich.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Substitutionsprodukte können eher abgewehrt werden, weil eine relativ hohe Preisreagibiliät des Anbieters besteht, sodass das Preis-Leistungs-Verhältnis stets attraktiv gehalten werden kann.

Nachteile der umfassenden Kostenführerschaft liegen in Folgendem:

- Grundlegend neue Technologien entwerten die Kostenführerschaftsposition. Damit gehen zugleich die geleisteten Investitionen unter (Sunk costs) bzw. werden erhebliche Neuinvestitionen erforderlich, die spannenmindernd wirken.

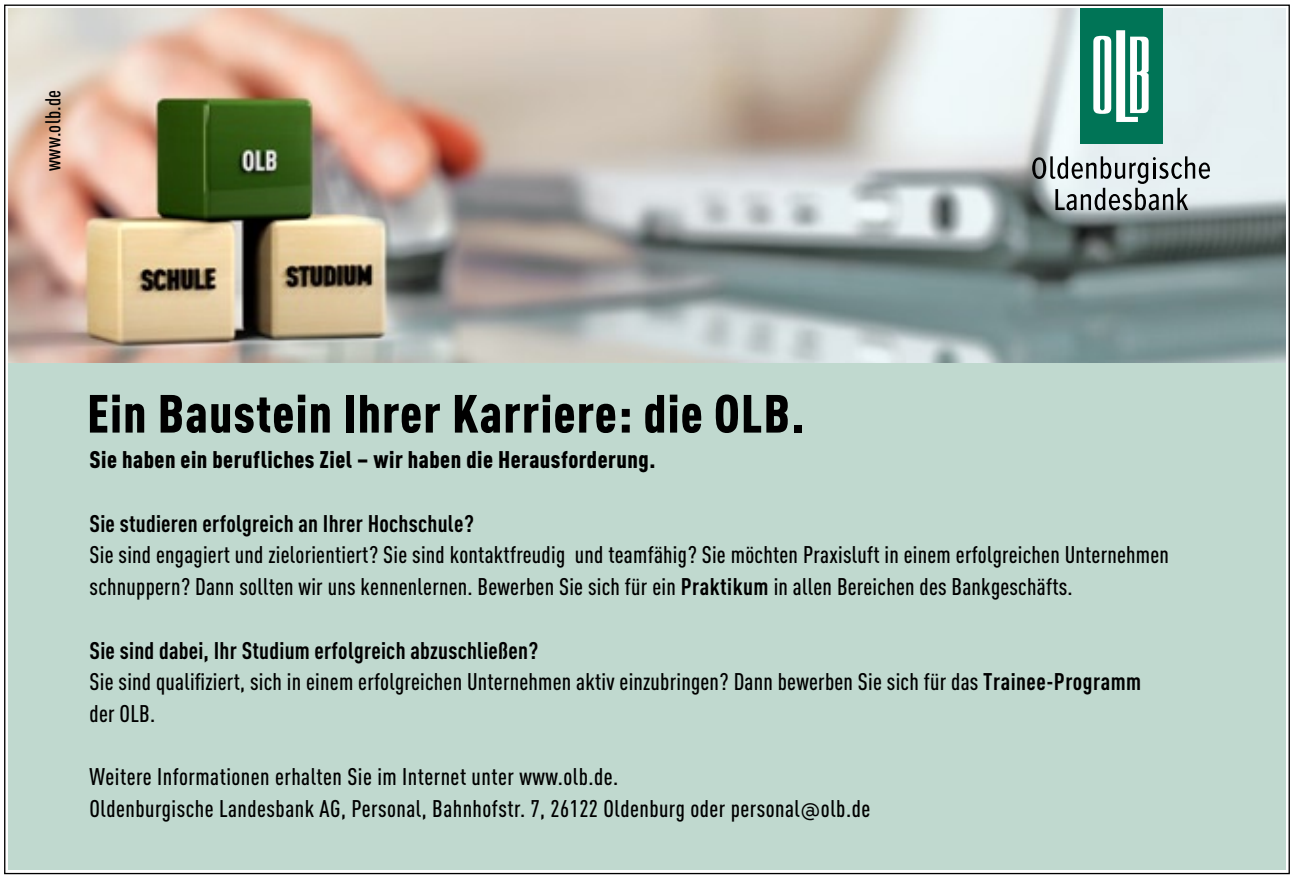
- Nachahmer können durch Lerneffekte bald die gleiche Kostenstruktur wie der (dann ehemalige) Kostenführer erreichen, sodass kein Schutz vor Wettbewerbern mit gleichem Erfindungsreichtum besteht.

- Marketing folgt dem Primat der Nachfrage und nicht dem der Kosten. Insofern hilft Kostenführerschaft nichts, wenn dabei Bedürfnisse des Marktes außer acht gelassen werden.

- Kostensteigerungen in hohem Ausmaß oder kumulierter Wirkung schwächen die Kostenführerschaft. Dies ist in Zeiten eskalierender Rohstoff-, Kapital- und Arbeitskosten hochwahrscheinlich. Zwar sind alle Anbieter gleichermaßen davon betroffen, aber da die Position des Kostenführers mehr auf diesem Vorteil aufbaut als die Strategien des Mitbewerbs, trifft ihn eine Schwächung dort existenzieller.

Umfassende Leistungsführerschaft bedeutet Schaffung eines entscheidenden Qualitätsvorteils und dessen Nutzung im Gesamtmarkt. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


www.olb.de
OLB
SCHULE
STUDIUM
OLB
Oldenburgische Landesbank
Ein Baustein Ihrer Karriere: die OLB.
Sie haben ein berufliches Ziel – wir haben die Herausforderung.
Sie studieren erfolgreich an Ihrer Hochschule?
Sie sind engagiert und zielorientiert? Sie sind kontaktfreudig und teamfähig? Sie möchten Praxisluft in einem erfolgreichen Unternehmen schnuppern? Dann sollten wir uns kennenlernen. Bewerben Sie sich für ein Praktikum in allen Bereichen des Bankgeschäfts.
Sie sind dabei, Ihr Studium erfolgreich abzuschließen?
Sie sind qualifiziert, sich in einem erfolgreichen Unternehmen aktiv einzubringen? Dann bewerben Sie sich für das Trainee-Programm der OLB.
Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter www.olb.de.
Oldenburgische Landesbank AG, Personal, Bahnhofstr. 7, 26122 Oldenburg oder personal@olb.de

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Gegenüber aktuellen Konkurrenten entsteht ein Vorsprung am Markt, der hohe Souveranität und Monetarisierung bietet. Durch Wahl von Maßnahmen nach dem Kriterium des größten komparativen Vorsprungs kann dieser Abstand im Zweifel noch vergrößert werden.

- Substitutionsangebote können als nicht vergleichbar diskriminiert werden. Die Wahl des Second best reicht am Ende meist nicht wirklich aus.

- Gegenüber Abnehmern entsteht durch diese Alleinstellung eine äußerst starke Position, die Kompromisse schwerlich zulässt.

- Potenzielle Konkurrenten bleiben solange ausgeschlossen, bis sie ein unter Leistungsaspekten akzeptables Angebot zu unterbreiten in der Lage sind. Dies gelingt in aller Regel nicht aus dem Stand heraus.

Nachteile der umfassenden Leistungsführerschaft liegen in Folgendem:

- Da es immer schwerer fällt, omnipotente Kompetenz aufrechtzuerhalten, wird die Position durch aufkommende Spezialisten ausgehöhlt.

- Es besteht die Gefahr, dass tatsächlich wahrnehmbare Leistungsunterschiede nur noch durch Einsatz überdimensional aufwendiger Marketingaktivitäten erreichbar sind.

- Gleichfalls bedarf die Sicherung der Leistungsführerschaft überproportionaler FuE-Aufwendungen. Da mindestens der Aufwand des nächstbesten Anbieters egalisiert werden muss, entsteht ein enormer Leistungsdruck auf Humanressourcen.

Konzentrierte Kostenführerschaft bedeutet Konzentration auf einen kostenorientierten Teilmarkt. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Spezialprodukte gehören oftmals zu den B- und C-Artikeln des Einkaufs, auf denen weniger Fokus liegt als auf den A-Artikeln. Dadurch lassen sich bessere Konditionen im Verkauf realisieren.

- Mit dem Grad der Spezialisierung nimmt die Austauschbarkeit ab, sodass teilmonopolistische Renten am Markt eingefahren werden können.

- Mit dem Grad der Spezialisierung nimmt parallel die Gefahr von Substitutionskonkurrenz ab. Diese findet dort ihre Grenze, wo Ersatzprodukte weder besser noch billiger sind.

- Spezialisierte Marktsegmente sind wegen ihres geringen Volumens meist unattraktiv für potente potenzielle Konkurrenten, sodass diese vom Markteintritt absehen.

- Spezialisierte Anbieter werden zumeist von großen Konkurrenten am gleichen Markt geduldet oder sogar im Rahmen von Systemgeschäften als Sublieferanten eingesetzt. Dies verringert die Existenzgefahr.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Als wesentliche Nachteile sind zu nennen:

- Es besteht die Gefahr, dass Vorzüge von Nischenangeboten durch Preisunterschiede zu billigeren Anbietern mit Standardangeboten überkompensiert werden.
- Weiterhin besteht die Gefahr, dass der Gesamtmarkt Teilmarktbesonderheiten assimiliert.
- Durch die geographische Ausweitung der Märkte bei zentraler Fertigung der Auftragslose werden hohe Distributionskosten fällig, welche die Einstandspreise der Kunden belasten. Dadurch erlangen lokale, weit weniger kostengünstig arbeitende Anbieter Vorteile, die den Spezialisierungsvorsprung egalisieren.

Konzentrierte Leistungsführerschaft bedeutet Konzentration auf einen leistungsorientierten Teilmarkt. Vorteile sind vor allem folgende:

- Durch hohe Kundenbindung verringert sich die Preiselastizität der Nachfrage. Dadurch ergeben sich Preissetzungsspielräume, welche die durch Differenzierung entstandenen Kosten auffangen.
- Die Marktzutrittsschranken erhöhen sich in dem Maß, wie die Kundenbindung ausgeprägt ist. Denn der Akquisitionserfolg neuer Anbieter hängt entscheidend davon ab, in welchem Maß es ihnen gelingt, „Eroberungen“ (Markenwechsel) zu erreichen.
- Der mit der Differenzierung erreichte höhere Ertrag schafft mehr Verhandlungsspielraum mit Lieferanten. Denn höhere Gewinnmargen lassen Kostensteigerungen bei den Einsatzfaktoren besser verkraften.

Bei den Nachteilen handelt es sich um folgende:

- Es besteht die Gefahr, dass die Markenloyalität zu einem differenzierten Angebot durch Kostenvorteile anderer Anbieter überkompensiert wird.
- Mit steigender Differenzierungsprämie verkleinert sich zudem die Zielgruppe, für die dieses Angebot in Frage kommt.
- Die gewählte Alleinstellung unterliegt einem Wertewandel im Zeitablauf. Nur solange der Angebotsnutzen psychologisch oder soziologisch attraktiv genug scheint, rechtfertigt er einen Preisaufschlag. Sofern dieses Äquivalent nicht mehr gegeben ist, wird die Position geschwächt.
- Nachahmer mindern das Differenzierungspotenzial. Deren Me too-Strategie basiert meist auf partieller Preisunterbietung.

Die Erkenntnisse der Wettbewerbspositions-Matrix sind zum **Outpacing-Konzept** weiterentwickelt worden. Dabei handelt es sich um eine Matrix mit den beiden Dimensionen am Zielmarkt wahrgenommener Wert eines Produktangebots sowie im Unternehmen entstehende Prozesskosten für dieses Produkt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Beide Dimensionen können jeweils in hoch und niedrig eingeteilt werden, sodass sich vier Quadranten ergeben. Es wird davon ausgegangen, dass zu Beginn der Marktpräsenz eines Angebots der wahrgenommene Produktwert durch die Zielpersonen gering und zugleich die entstehenden Prozesskosten dafür hoch sind (Ausgangsposition). Diese Situation entspricht aber dem Gegenteil dessen, was im Verlaufe der Marktpräsenz letztlich erreicht werden muss, nämlich ein hoher wahrgenommener Produktwert bei gleichzeitig niedrigen dafür entstehenden Prozesskosten (Zielposition).

Die Unternehmen stehen nun in einem Wettlauf hinsichtlich der möglichst effizienten Erreichung dieser Zielposition und versuchen, einander zu überholen (Outpacing). Dafür gibt es zwei grundsätzlich verschiedenen Vorgehensweisen. Die erste versucht, über Leistungsführerschaft bei akzeptierten hohen Prozesskosten zunächst den wahrgenommenen Produktwert zu steigern. Hat sich das Angebot auf diese Weise eine relativ gesicherte Qualitätsposition erarbeitet, wird anschließend versucht, über Standardisierung zu einer erheblichen Senkung der Prozesskosten bei unverändert hohem Produktwert zu gelangen. Dieser Weg wird vornehmlich von amerikanischen und europäischen Anbietern eingeschlagen.

Die zweite versucht, über Kostenführerschaft bei akzeptiertem niedrigen Produktwert zunächst die entstehenden Prozesskosten zu senken. Hat sich das Angebot auf diese Weise eine relativ gesicherte Preisposition erarbeitet, wird anschließend versucht, über Differenzierung zu einer erheblichen Steigerung des Produktwerts bei unverändert niedrigen Prozesskosten zu gelangen. Dieser Weg wird vornehmlich von fernöstlichen Anbietern eingeschlagen und verspricht zumindest derzeit, der erfolgsträchtigere, d.h. schnellere, zu sein. Ebenso ist jeder Mittelweg zwischen diesen beiden Extremen denkbar.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

GfK
Growth from Knowledge
Wir suchen hellwache Köpfe.
Bewerben Sie sich jetzt.
Expresso!
GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DEUTSCHLAND
DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2010
Handelsblatt
Sie wollen in einem der führenden Marktforschungs-unternehmen weltweit denken?
Wollen über sich hinaus wachsen? Viel bewegen? Sie wollen es wissen?
Dann bewerben Sie sich bitte. Wir freuen uns auf Sie.
GfK SE
Human Resources Management
Nordwestring 101
90419 Nürnberg
Telefon 0911-395 34 20
www.gfk.com/group/careers

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7 Die Preisfeinsteuerung

7.1 Die Zahlungsbedingungen

Neben der Bruttopreissetzung als Ausgangsbasis kann durch Preisfeinsteuerung über Zahlungs- und Lieferungsbedingungen sowie Nachlass / Zuschlag vielfältiger Einfluss auf die Nettopreissetzung, also den effektiv zu zahlenden Preis, genommen werden.

Das **Rechnungsgeschäft** kann als Kassa- und Sukzessivgeschäft abgewickelt werden:

- Beim Kassageschäft wird Zug um Zug Ware gegen Geld getauscht. Dies erfolgt durch Barzahlung oder sofort fällige bargeldlose Zahlung (Electronic cash).

- Unter Sukzessivgeschäft versteht man Abwicklungen, bei denen Lieferung und Zahlung zeitlich auseinander fallen (unbar). Erfolgt die Lieferung zeitlich vor der Zahlung, handelt es sich um einen Zielverkauf (Valuta), erfolgt die Lieferung zeitlich nach der Zahlung, um eine Vorauszahlung (Pränumerando). Der Abnehmer hat bei Vorauslieferung die Chance, zumindest einen Teil der eingekauften Ware schon wieder verkauft zu haben und dadurch den Rechnungsbetrag nicht vorfinanzieren zu müssen. Er kann aber auch unter Verzicht auf die Valuta vorzeitig zahlen und dabei den Rechnungsbetrag um Skonto (z.B. 2 %) kürzen. Bezogen auf die skontierte Laufzeit entspricht dies einer erheblichen Ersparnis gegenüber entgangenem Habenzins bei Geldfestlegung. Bei Vorauszahlung hingegen hat der Lieferant die Chance, zumindest einen Teil seiner Herstellungskosten durch die eingegangenen Geldbeträge zu decken, ohne diese vorfinanzieren zu müssen. Allerdings kommt dies recht selten vor. Häufiger ist eine Teilvorauszahlung vor Leistungserstellung (z.B. bei Bauprojekten).

Beim **Kompensationsgeschäft** handelt es sich um Abwicklungen, bei denen die Zahlung nur teilweise (Inzahlungnahme von Gebrauchtware) oder gar nicht in Geldform erfolgt (Warentausch). Die Inzahlungnahme ist eine übliche Form der Absatzunterstützung. Der Warentausch findet vor allem im Außenhandel statt. Dabei sind mehrere Ausprägungen denkbar:

- Beim reinen Tauschgeschäft (Barter) wird in einem einzigen Vertrag der Tausch von Ware gegen Ware vereinbart.

- Beim Gegengeschäft verpflichtet sich der Verkäufer in einem gesonderten Vertrag, in gleichem Umfang Waren vom Käufer abzunehmen wie seiner Lieferung entspricht.

- Beim Parallelgeschäft wird die Warenlieferung vom Käufer zwar bezahlt, der Verkäufer transferiert diesen Betrag jedoch gegen Warenbezug seinerseits zurück.

- Beim Dreiecksgeschäft erfolgt der Warentausch nicht direkt zwischen Verkäufer und Käufer, sondern über einen zwischengeschalteten Dritten (Clearingstelle).

Kompensation ist vor allem beim Handel mit Ländern erforderlich, die über keine frei konvertierbaren Währungen verfügen, mit Weichwährungen zu tun haben oder mit hohen Inflationsraten. Außerdem gewinnt sie bei Entwicklungsländern an Bedeutung, weil dort Geldmittel außerordentlich knapp sind, aber z.B. Rohstoffe reichlich vorhanden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7.2 Die Kreditierung

Die Kreditierung dient der Erhöhung der Kaufkraft der Nachfrager und der Überwindung von „Kaufhemmungen". Sie ist damit im Marketing von hoher Bedeutung. Dabei gibt es verschiedene Ausprägungen. Bei der **Alleinfinanzierung** erfolgt die Finanzierung durch den Lieferanten selbst (als A-, B- oder C-Geschäft).

Zum **A-Geschäft** gehören der Anschreibe- und in modernerer Form der Offene Buchkredit. Bei diesem Kontokorrentkredit gibt der Lieferant bis zu einem vereinbaren Kreditlimit Waren an Abnehmer gegen deren Versprechen ab, diese in regelmäßigen Abständen gesammelt zu bezahlen. Der (Normale) Buchkredit erfolgt über Debit-(Scheck-) und Creditkarte. Mit der Debitkarte kreditiert der Lieferant den Warenpreis gegen Scheckübertragung bis zur Gutschrift des Schuldbetrags auf seinem Konto, meist einige Tage nach Einreichung. Auf jeden Fall bis zum Monatsende läuft die Kreditierung bei Abgabe von Waren gegen Vorlage der Kreditkarte und Rechnungsunterschrift. Dann verspricht die Kreditkartenorganisation, gegen Einreichung dieser Quittung den Kreditbetrag vom Konto des Schuldners abzubuchen und unter Abzug einer Vermittlungsprovision dem Konto des Gläubigers gutzuschreiben. Zunehmend versuchen Unternehmen, durch Editierung eigener Kreditkarten die unliebsame Konsequenz des Provisionsabzugs zu vermeiden, ohne auf die höhere Ausgabenneigung der Kunden zu verzichten.

Ein **B-Geschäft** liegt bei Abwicklung durch Anzahlung / Teilzahlung des Käufers beim Lieferanten vor. Die Anzahlung ist eine einmalige A conto-Zahlung bei Warenübergabe, die durch das Versprechen des Käufers begleitet ist, den Restbetrag in gleichbleibenden oder vereinbarten variablen Raten abzuzahlen. Bei der Teilzahlung wird auf die A conto-Zahlung verzichtet. Die Berechnung der Kreditzinsen kann dabei über dem marktüblichen Niveau erfolgen (vor allem unter Ausnutzung der Unerfahrenheit von Konsumenten) oder darunter (wegen der absatzfördernden Effekte). Auf eine Zinsberechnung kann auch ganz verzichtet werden. Oft wird die Finanzierung an verbundene Unternehmen ausgegliedert, die ihre Verluste dann bei der Muttergesellschaft ausgleichen. Die Grenzen zu Mietkauf und Leasing sind fließend.

Ein **C-Geschäft** basiert auf einem Wechselakzept mit der Möglichkeit zu einem besonders schnellen, unkomplizierten Schuldnerdurchgriff. Der Wechsel ist eine Urkunde, durch die sich der Schuldner (Bezogener) verpflichtet, zu einem bestimmten Termin, am Ende einer vereinbarten Frist, bei Vorlage oder fristgemäß nach Vorlage an den Gläubiger (Aussteller) zu zahlen. Dieser kann den Wechsel dann bis zur Fälligkeit behalten und vorlegen oder ihn vorher an einen Dritten zum Ausgleich einer eigenen Verbindlichkeit weitergeben (indossieren). Außerdem kann er den Wechsel auch an ein Kreditinstitut zur Diskontierung geben. Dieses kann den Wechsel unter bestimmten Voraussetzungen bei der Zentralbank rediskontieren. Bei Nichteinlösung bei Fälligkeit folgt unmittelbar auf den Wechselprotest der Prozess (also ohne Mahnung).

Bei der **Refinanzierung** erfolgt die Sicherung des Kreditbetrags in Form von Person oder Sache. **Personale Sicherungen** erfolgen durch Bürgschaft einer natürlichen Person, Schuldbeitritt oder Kreditgarantie.

- Der Bürge haftet bei einer **Bürgschaft** neben dem Schuldner für die Erfüllung der Kreditverpflichtung. Selbstschuldnerisch bedeutet dabei, dass sich der Gläubiger bei Fälligkeit ohne Weiteres direkt an den Bürgen wenden kann, mit Einrede der Vorausklage bedeutet, dass der Gläubiger zunächst alle rechtlichen Mittel der Geldeintreibung beim Schuldner ausgeschöpft haben muss, bevor er sich ausfallweise mit seiner Zahlungsaufforderung an den Bürgen wenden kann.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Beim **Schuldbeitritt** verpflichtet sich ein Dritter, neben dem ursprünglichen Schuldner die Haftung für einen Kreditbetrag gesamtschuldnerisch zu übernehmen.

- Bei der **Kreditgarantie** übernimmt es der Staat, für die Einbringung eines Kreditbetrags zu garantieren, wenn es sich im Auslandsgeschäft beim Besteller um einen Staat, eine Behörde oder Körperschaft des öffentlichen Rechts handelt. Dadurch soll das Exportgeschäft mit Ländern geringer Bonität forciert werden.

- Der **Avalkredit** ist eine Kreditleihe, bei der keine Finanzmittel fließen, sondern die Bank dem Kunden ihre Kreditwürdigkeit für eine Bürgschaftserklärung oder eine Wechselziehung zur Verfügung stellt.

Dingliche Sicherungen erfolgen durch Mobilar- und Grundpfandrechte. Mobilarpfandrechte umfassen:

- **Sicherungsübereignung** von Schuldnereigentum. Dabei schließen die Parteien einen Vertrag, durch den das Eigentum genau bezeichneter Gegenstände für die Kreditlaufzeit vom Kreditnehmer an den Kreditgeber übergeht. Der Kreditnehmer bleibt jedoch weiterhin Besitzer dieser Gegenstände, er kann sie also weiterhin für seinen Geschäftsbetrieb nutzen.

- **Lombardkredit** (Verpfändung von Waren oder Wertpapieren). Beim eigentlichen Lombardkredit bleibt der Kreditnehmer Eigentümer des Pfandguts und der Kreditgeber ist verpflichtet, seinen Besitz daran bei Rückzahlung wieder herauszugeben. Beim uneigentlichen Lombardkredit gehen die verpfändeten Güter in das Eigentum des Kreditgebers über und dieser verpflichtet sich zur Herausgabe gleichartiger Güter bei Rückzahlung.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

1st
Ihr Anspruch: an der Spitze zu stehen. Unser Angebot: Als Vorstandsassistent (m/w) in 6 bis 8 Jahren ins Senior Management eines Welt-konzerns.
www.perspektiven.allianz.de
Allianz

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- **Forderungsabtretung** von Schuldnerdebitoren (Zession). Dabei tritt der Kreditnehmer eine eigene Forderung an den Kreditnehmer ab. Bei der offenen Zession erfährt der Schuldner von dieser Abtretung und leistet unmittelbar an den neuen Gläubiger. Bei der stillen Zession erfährt der Schuldner davon hingegen nicht. Die Globalzession umfasst alle gegenwärtigen und zukünftigen Forderungen bis zur Kredithöhe. Oft wird jedoch eine solche Forderungsabtretung auch durch Vertrag ausgeschlossen.

Grundpfandrechte umfassen:

- **Hypothek**. Die Hypothek ist eine beim lokalen Amtsgericht eingetragene Belastung eines Grundstücks zur Sicherung einer Forderung und erlischt mit Tilgung dieser Schuld. Bei der Briefhypothek legitimiert der Hypothekenbrief die Forderung, bei der Buchhypothek die Grundbucheintragung. Bei der Sicherungshypothek ist für die Einlösung zudem der Nachweis der Forderung erforderlich. Die Rückzahlung erfolgt in einem Betrag, durch gleich bleibende Tilgungsraten oder durch gleich bleibende Annuität bei steigenden Tilgungsraten und sinkendem Zinsanteil für die Restschuld.

- **Grundschuld**. Im Unterschied zur Hypothek ist hier das Vorliegen einer Forderung nicht Voraussetzung. Sie erlaubt damit schnelleren Durchgriff, auch in Form von Teilbeträgen, und wird in der Praxis favorisiert. Wegen des hohen Formalisierungsgrades (notarielle Beglaubigung, gerichtliche Eintragung) und der damit verbundenen hohen Kosten lohnt sich eine solche Sicherung nur bei hohen Kreditvolumina, langen Laufzeiten und hohem Zahlungsausfallrisiko.

Eine weitere Form der Kreditsicherung ist der **Eigentumsvorbehalt**, wobei der Eigentumsübergang an einer gekauften Ware erst nach vollständiger Kaufpreiszahlung erfolgt. Bis dahin bleibt der Lieferer Eigentümer, obgleich die Ware sich schon im Verfügungsbereich des Abnehmers befindet und von diesem genutzt werden kann. Der erweiterte Eigentumsvorbehalt erstreckt sich nicht nur auf die aktuelle Forderung, sondern auch auf andere Forderungen des Lieferanten, der verlängerte Eigentumsvorbehalt erstreckt sich auch auf Forderungen aus dem Weiterverkauf der belasteten Ware an Abnehmer bzw. die Weiterverarbeitung durch Aufgang in neue Waren.

Bei der **Drittfinanzierung** erfolgt die Finanzierung nicht durch den Gläubiger, sondern durch einen Dritten. Denkbar sind das Leasing oder Factoring.

Leasing ist eine mittel- bis langfristige Vermietung von beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern an Wirtschaftsunternehmen oder die öffentliche Hand sowie langlebigen Konsumgütern an Privatpersonen. Unterschiede zur Miete bestehen aus dem Finanzierungsaspekt durch Liquiditätsverbesserung, da nicht für das Nutzungspotenzial, sondern nur für die tatsächliche Nutzung gezahlt wird, aus der Einschaltung eines Mittlers zwischen Vermieter (Leasinggeber) und Mieter (Leasingnehmer) sowie aus den gewöhnlichen Eigentümerpflichten, die dem Leasingnehmer auferlegt werden (beim Financial leasing).

Gegenüber dem Kauf verschafft sich ein Unternehmen steuerliche Vorteile durch Absetzbarkeit der Leasingraten als Betriebsausgaben und vermeidet zudem hohe Investitionsausgaben, die kapitalbindend wirken. Wird der geleaste Gegenstand nach Ablauf der Leasingzeit zum Restwert käuflich erworben, handelt es sich um Mietkauf, der oft eine verdeckte Ratenzahlung darstellt. Es ist aber auch eine Verlängerung der Leasingzeit zu verminderten Konditionen oder

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

einfach eine Rückgabe des Leasingguts, evtl. mit Abschluss eines neuen Leasingvertrags für ein Ersatzgut, möglich. Finanztechnisch schließt der Verkäufer einen Kaufvertrag über die Ware mit dem Leasing-Mittler ab und erhält dafür die Zahlung des Kaufpreises. Der Leasingnehmer schließt mit dem Leasing-Mittler einen Vertrag über die Nutzung der Ware ab und zahlt dafür Leasingraten, worauf dieser ihm Besitz an der Ware verschafft. Verbreitet ist die Abtretung und Sicherungsübereignung der Ware an ein Kreditinstitut, das die Leasingraten nach Abzug von Gebühren zum Barwert bevorschusst. Leasing stellt eine wirksame Absatzförderungsmaßnahme dar, vor allem in Form des Null-Leasing, bei dem keine Kreditzinsen berechnet werden, oder des Sonderleasing, bei dem lediglich Zinssätze berechnet werden, die unter den marktüblichen liegen.

Factoring betrifft die Übernahme von Finanzierungs-, Delkredere- und Dienstleistungsfunktionen. Dabei kauft ein Factor laufend und pauschaliert Kundenforderungen eines Unternehmens mit offenem, kurzfristigem Zahlungsziel an und übernimmt dabei das Forderungsausfallrisiko. Der Gegenwert der Forderungen wird, nach Abzug einer Factoringgebühr in Abhängigkeit von der Schuldnerbonität und der Kreditlaufzeit, bevorschusst. Beim offenen Factoring wird der Schuldner vom Verkauf der Forderung gegen ihn in Kenntnis gesetzt, beim stillen Factoring erfährt der Schuldner davon nichts. Darüber hinaus werden oft Verwaltungsfunktionen wie Debitorenbuchhaltung, Mahnwesen, Limitüberwachung etc. an das Factoringinstitut ausgegliedert. Zur Rentabilität ist ein siebenstelliges Forderungsvolumen sinnvoll. Inkassobüros übernehmen nur die Eintreibung von Forderungen bei Fälligkeit.

Im Außenhandel kommen Exportfactoring und Forfaitierung mit stärkerer Besicherung durch spezielle Dokumente hinzu. Bei Ersterem sind zwei Factors, der Importfactor im Zielland und der Exportfactor im Ursprungsland, involviert, bei Letzterem handelt es sich um länger laufende Kredite, die stärker besichert sind (z.B. durch Wechsel, Bürgschaft, Bankgarantie etc.). Weitere wichtige Formen sind der Rembours- und der Negoziationskredit.

7.3 Die Nachlässe

Rabatt ist ein Nachlass auf einen Listenpreis aufgrund der definierten Kriterien

- Funktion bei Übernahme von Pauschal-/Absatz-/Finanzierungsfunktionen, z.B. bei Handwerk, Großhandel, Selbstabholung, Vorausdisposition.

- Menge in Abhängigkeit von der abgenommenen Warenmenge je Einzelauftrag (Losgröße) oder Sammelauftrag (Abschlussumfang).). Ein Bonus wird nachträglich auf Basis der gesamten Abnahmemenge eines Abschlusszeitraums eingeräumt.

- Zeit analog der Zeit des Kaufs bei Subskription (Frühbezug), Treue (Kundenloyalität), Saison (unterjähriger Zeitraum) und Auslauf (Lagerräumung). Der Skonto als Belohnung für frühzeitige Rechnungsbetragsbegleichung kommt in der Wirkung einem Rabatt gleich, obgleich er von der Systematik her nicht zu den Nachlässen zählt.

Für die Ausgestaltung ergeben sich verschiedene Möglichkeiten:

- Nach der Form unterscheidet man Natural- und Geldrabatte. Naturalrabatt besteht in der Draufgabe von mehr Warenmenge zum gleichen Preis, Geldrabatt in der Dreingabe von weniger Preis für die gleiche Warenmenge. Ein Naturalrabatt ist normalerweise zu bevorzugen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Nach der Berechnung unterscheidet man Fest- und Relativrabatte. Der Festrabatt ist in einem absoluten Betrag definiert, der Relativrabatt ist als Prozentsatz einer Bezugsgröße definiert.

- Nach dem Ausmaß unterscheidet man Staffel- und Einheitsrabatte. Der Staffelrabatt ist in Abhängigkeit von einer Bezugsgröße definiert, der Einheitsrabatt ist unabhängig davon immer konstant.

- Nach dem Verlauf unterscheidet man progressive, degressive und lineare Rabatte. Der progressive Rabatt steigt schneller als die Bezugsgröße, der degressive Rabatt langsamer als diese und der lineare Rabatt genau parallel zu dieser.

- Nach der Größe unterscheidet man durchgerechnete und angestoßene Rabatte. Der durchgerechnete Rabatt bezieht sich immer auf die volle Bezugsgröße, der angestoßene nur auf den Zuwachs gegenüber der Bezugsgröße.

Bei **Nichtleistungs-Konditionen** handelt es sich um solche, die im Absatzkanal durch Machtstrukturen zustande kommen, also nicht auf originärer Leistung beruhen, sondern auf derivativer Kanalführerschaft (z.B. Nachfragemacht des Handels). Sie kommen im Ergebnis Preisvergünstigungen gleich.

Der Zuschlag ist ein **Negativrabatt** auf einen Listenpreis. Im Rahmen der Prozesskostenrechnung (Activity based costing) wird die Notwendigkeit von Zuschlägen vor allem bei Kleinauflagen offen gelegt.. Denkbar sind neben diesem Mindermengenzuschlag aber auch Zuschläge für Eilaufträge, Versandkosten Sonderanfertigung etc.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7.4 Die Lieferungsbedingungen

Lieferklauseln geben den Ort und die Zeit des Eigentums- und Gefahrenübergangs mit den daraus resultierenden Kosten an. International üblich sind Incoterms (Handelsklauseln) als Einpunkt- und Zweipunktklauseln. Die bekanntesten Klauseln, die von der Internationalen Handelskammer in Paris festgelegt wurden und sich als Handelsbrauch eingebürgert haben, sind:

- Ex works/EXW, d.h. ab Werk/Fabrik/Lager. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken nur, bis die Ware seinen Verfügungsbereich verlässt.
- Free carrier/FCA, d.h. frei Waggon/LKW. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken bis zur Umladung der Ware in das Beförderungsmittel des Frachtführers.
- Free alongside ship/FAS, d.h. frei Längsseite Schiff im vereinbarten Verschiffungshafen. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken, bis die Ware übernahmebereit längsseits des Schiffes (Kai oder Leichter) liegt.
- Free on board/FOB, d.h. frei an Bord des Schiffes im benannten Verschiffungshafen. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken, bis die Ware die Reling des Schiffes überschritten hat. Analoges gilt für die Abgabe an Luftfrachtführer.
- Cost and freight/CFR, d.h. der Verkäufer trägt die Frachtkosten bis zur Ankunft der Ware im Bestimmungshafen per Schiff, jedoch nur die Risiken bis zum Überschreiten der Reling des Schiffes im benannten Verschiffungshafen durch die Ware.
- Cost, Insurance, Freight/CIF, d.h. der Verkäufer trägt die Fracht- und Versicherungskosten bis zur Ankunft der Ware im Bestimmungshafen per Schiff, jedoch nur die Risiken bis zum Überschreiten der Reling des Schiffes im benannten Verschiffungshafen durch die Ware.
- Delivered at terminal/DAT, d.h. frei vereinbarter Abladestation. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken bis zum benannten Terminal.
- Delivered at place/DAP, d.h. frei benannter Lieferort. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken bis zum benannten Lieferort.
- Carriage paid to/CPT, d.h. der Verkäufer trägt die Frachtkosten bis zur Ankunft der Ware am Bestimmungsort, jedoch die Risiken bis zur Übergabe der Ware an den ersten Frachtführer am vereinbarten Abgangsort.
- Carriage and insurance paid to/CIP, d.h. der Verkäufer trägt die Fracht- und Versicherungskosten bis zur Ankunft der Ware am Bestimmungsort, jedoch die Risiken bis zur Übergabe der Ware an den ersten Frachtführer am vereinbarten Abgangsort.
- Delivered duty paid/DDP, d.h. frei Haus. Der Verkäufer trägt alle Kosten und Risiken, bis die Ware beim Empfänger angekommen ist, also Verladung, Zoll, Transport, Entladung, Steuern, Versicherung.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die Ausgestaltung betrifft **Vertragsformen**, die Grundlage für Lieferungsbedingungen sein können, so z.B.

- Rahmenvertrag, in dem bis auf die Menge alle Vertragspunkte festgelegt sind,
- Abrufvertrag, in dem bis auf die Bestellzeit alle Vertragspunkte festgelegt sind,
- Andienungsvertrag, in dem bis auf die Lieferzeit alle Vertragspunkte festgelegt sind,
- Fristvertrag, in dem eine Lieferung innerhalb eines bestimmten Zeitraums vereinbart wird,
- Terminvertrag, in dem eine Lieferung zu späterem Zeitpunkt vereinbart wird,
- Promptvertrag, in dem eine unverzügliche Lieferung vereinbart wird,
- Sukzessivlieferungsvertrag, durch den die Abnahme von Teilmengen vereinbart wird,
- Optionsvertrag, der dem Käufer das einseitige Recht gewährt, den Vertrag durch Erklärung zustande zu bringen,
- Vormerkvertrag, in dem nur vorläufige Mengen vereinbart werden, die später fixiert werden,
- Kauf auf / nach / zur Probe-Verträge, in denen ein Rückgaberecht, eine Lieferung gemäß durchschnittlicher Warenprobe oder eine vorläufige Probelieferung vereinbart werden.

Weiterhin sind als Vertragsinhalte Empfangsbedürftigkeit, Formvorschrift, Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Kauf- und anderen Verträgen von Bedeutung. Als Qualitätsmaßstab kann nach Muster, Probe, Modell, Beschreibung, Katalog, Plan, Handelsklasse, Marke, Type, Besichtigung, Alter, Farbe, Konsistenz, Herkunft etc. festgelegt werden. Als Erfüllungsort können der gesetzliche, nach § 269 BGB für den Leistungsort bzw. § 270 BGB für den Zahlungsort, ein gemeinsamer vertraglicher oder der branchenübliche vereinbart werden.

Das Vertragsangebot versteht sich dabei:

- freibleibend, d.h., der Verkäufer kann die Konditionen in einem ansonsten definierten Vertrag bis zum aktuellen Marktpreis heraufsetzen.

- ändernd, d.h., der Verkäufer kann von seiner Konditionenforderung gegen Abgabe eines neuen Angebots zurücktreten.

- vorbehaltend, d.h., der Verkäufer behält sich vor, bei Konditionennachteil vom Vertrag zurückzutreten, zur Abgabe eines neuen Angebots ist er jedoch nicht verpflichtet.

- gleitend, d.h., die Konditionen sind insgesamt oder teilweise an die Entwicklung einer anderen Größe gebunden und verändern sich mit dieser.

Abwicklungsklauseln regeln die Begleitumstände von Zeitpunkt, Art und Weise der Zahlung, so:

- Geld vor Ware, z.B. Vorauszahlung, Anzahlung, Zahlung gegen Rechnung, Zahlung gegen Lieferschein, Zahlung gegen Verladepapiere, Zahlung per Nachnahme,

- Zug um Zug, z.B. Zahlung gegen Frachtbriefduplikat, Kassa gegen Dokumente, Dokumente gegen Akkreditiv, Dokumente gegen Akzept,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Ware vor Geld, z.B. Zahlung nach Empfang der Ware, Zahlung für offenes Ziel, Zahlung auf Ziel.

Alle Abwicklungen können dokumentär (regelmäßig) oder nicht-dokumentär erfolgen. Als Valuta kann Auslands-, Inlands- oder Drittwährung vereinbart werden. Im Außenhandel kommen weitere Dokumente (Inhaber-, Order-, Legitimations- und Rektapapiere) hinzu. Damit wird den komplexeren Abwicklungsbedingungen dort Rechnung getragen.

7.5 Die Leistungsstörungen

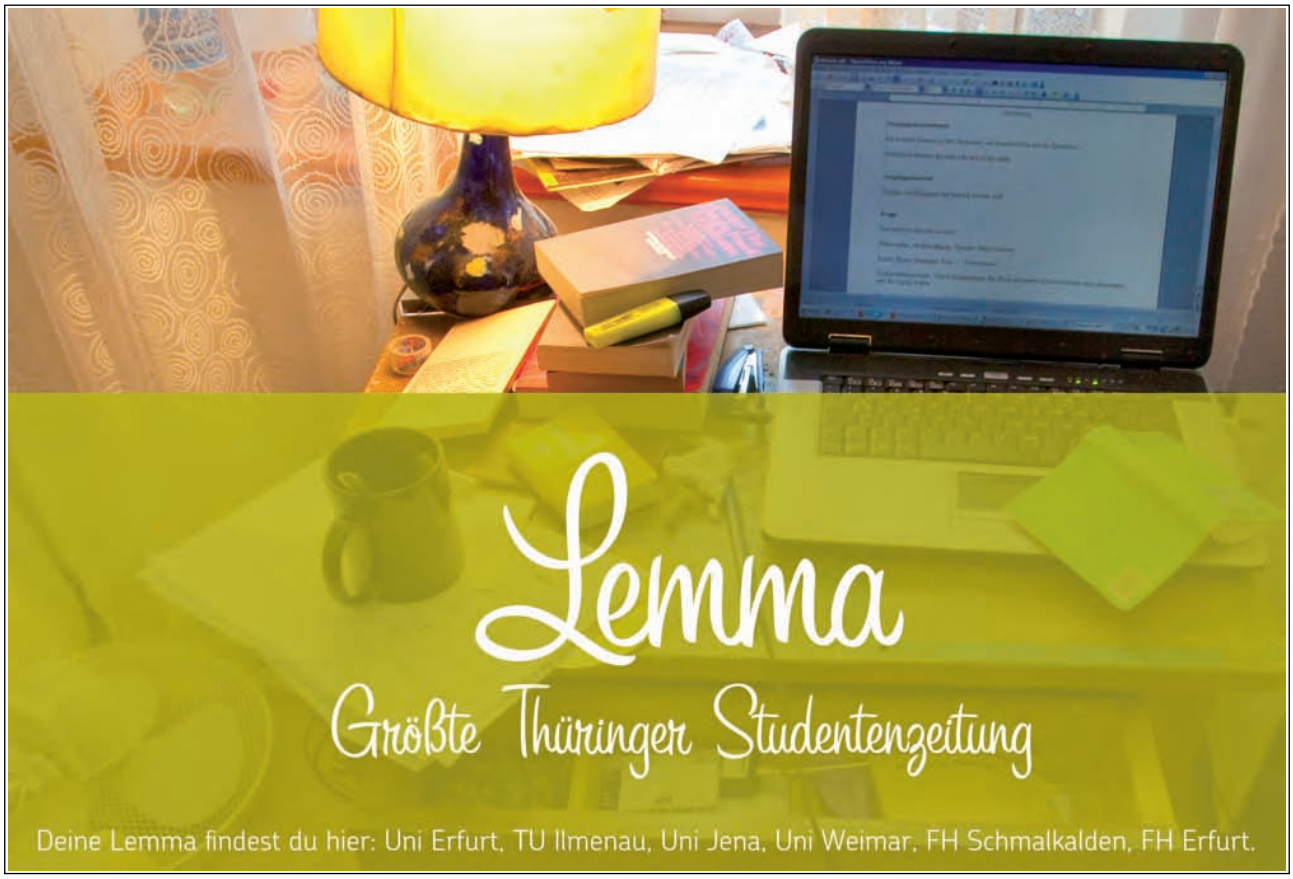
Der einer vereinbarten Leistung zugrunde liegende Vertrag ist seiner Art nach ein

- Kaufvertrag, d.h., der Verkäufer ist verpflichtet, dem Käufer das Eigentum an einer Sache zu verschaffen und ihm diese zu übergeben, der Käufer ist verpflichtet, dem Verkäufer den vereinbarten Kaufpreis dafür zu zahlen und die Sache abzunehmen.

- Werkvertrag, d.h., der Lieferant verpflichtet sich zur Herstellung eines versprochenen Werkes, zu dessen Übergabe und zur Verschaffung des Eigentums daran, der Besteller verpflichtet sich zur Entrichtung der dafür vereinbarten Vergütung und zur Abnahme des Werkes.

- Werklieferungsvertrag, d.h., der Lieferant verpflichtet sich zur Herstellung eines versprochenen Werkes aus einem von ihm zu beschaffenden Stoff, zu dessen Übergabe und zur Verschaffung des Eigentums daran, der Besteller verpflichtet sich zur Entrichtung der dafür vereinbarten Vergütung und zur Abnahme des Werkes.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Mietvertrag, d.h., der Vermieter verpflichtet sich, dem Mieter den Gebrauch der vermieteten Sache während der Mietzeit zu gewähren. Der Mieter verpflichtet sich zur pfleglichen Behandlung der Mietsache und zur Entrichtung des vereinbarten Mietzinses.

- Pachtvertrag, d.h., der Verpächter verpflichtet sich, dem Pächter den Gebrauch der verpachteten Sache während der Pachtzeit ebenso zu gewähren wie den Genuss der Früchte aus der Pachtsache. Der Pächter verpflichtet sich zur pfleglichen Behandlung der Pachtsache und zur Entrichtung des vereinbarten Pachtzinses.

- Leihvertrag, d.h., der Verleiher einer Sache verpflichtet sich, dem Entleiher dessen Gebrauch unentgeltlich für den Verleihzeitraum zu gestatten. Der Leiher verpflichtet sich zur pfleglichen Behandlung der Leihsache.

Leistungsstörungen betreffen den Verzug bei Zahlung oder Lieferung mit den entsprechenden Rechten. **Lieferverzug** liegt vor, wenn eine Leistung verzögert ist, die jedoch nachholbar sein muss. Voraussetzung für den Verzug ist die Fälligkeit der Lieferung nach Vertrag, ein Verschulden des Lieferers (vorsätzlich, schuldhaft, fahrlässig, zufällig, jedoch nicht durch höhere Gewalt oder Streik) sowie die Mahnung, sofern es sich nicht um ein Fixgeschäft handelt, Zweckkauf oder Selbstverzugserklärung vorliegt. Dann kann der Abnehmer die Lieferung verlangen, wenn die Ware anderweitig nicht erhältlich ist. Nach Mahnung mit Nachfristsetzung, kann der Käufer die Lieferung ablehnen und vom Vertrag zurücktreten und Schadenersatz fordern, sofern ihm durch Ausbleiben der Lieferung ein Schaden entstanden ist. Wird die Ware dringend benötigt, kann er einen Deckungskauf bei einem anderen Lieferanten tätigen und daraus entstehende Preisnachteile weiterberechnen.

Zahlungsverzug liegt vor, wenn die Zahlung nicht vereinbarungsgemäß erfolgt ist. Voraussetzung für den Verzug ist die Fälligkeit der Zahlung und, wenn keine Datierung oder Fristsetzung erfolgt ist, eine außergerichtliche Mahnung. Der Gläubiger kann alternativ dazu das gerichtliche Mahnverfahren durch Erlass eines Mahnbescheids einleiten, der dem Schuldner durch das Amtsgericht zugestellt wird. Zahlt der Schuldner, ist das Verfahren beendet, erhebt er fristgemäß Widerspruch, kommt es zum streitigen Klageverfahren. Auch die außergerichtliche Mahnung führt bei Ausbleiben des Erfolgs zum Klageverfahren. Schweigt der Schuldner, kann der Gläubiger einen Vollstreckungsbefehl erwirken, der ebenfalls durch das Amtsgericht zugestellt wird. Zahlt der Schuldner nun, ist das Verfahren für ihn kostenpflichtig beendet, erhebt er Einspruch, kommt es zum Prozess, schweigt er, entsteht ein vollstreckbarer Titel zur Pfändung. Bei erfolgreicher Pfändung geht der Erlös aus der Pfandverwertung nach Abzug der Gebühren an den Gläubiger, bei erfolgloser Pfändung wird der Schuldner zur Leistung eines Offenbarungseids aufgefordert, bei Verweigerung droht ihm Erzwingungshaft. Im Prozess kommt es zu einem vollstreckbaren Titel gegen den Schuldner oder zur Klageabweisung. Beide Seiten können gegen das Urteil Berufung, oder unter bestimmten Voraussetzungen, Revision einlegen. Oft kommt es auch zu einem Vergleich mit teilweiser Zahlung gegen Klagerücknahme.

Wird die Ware zwar geliefert, bestehen jedoch **Mängel**, ergeben sich folgende Sachmängelhaftungsrechte:

- Nacherfüllung d.h. Mängelbehebung auf Kosten des Warenschuldners,
- Umtausch, d.h. Austausch der mangelbehafteten gegen eine mangelfreie Ware mittlerer Güte,
- Rücktritt, d.h. Rückabwicklung des Waren- und Geldübergangs mit Anspruch auf Nachteilsausgleich,
- Minderung, d.h. Preisnachlass infolge Mangels,
- Schadenersatz, d.h. Geldausgleich für entstandene Nachteile.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7.6 Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) sind für eine unbestimmte Anzahl von gleichartigen Vertragsabschlüssen vorformulierte Vertragsklauseln, die eine Partei der anderen bei Vertragsabschluss auferlegt. Sie umfassen z.B. Bestimmungen über Lieferfrist, Gewährleistung, Gefahrtragung, Eigentumsvorbehalt, Haftungsausschluss, Rücktrittsmöglichkeit, Erfüllungsort. Die AGB's können Urkundenbestandteil sein (als Formularvertrag) oder getrennt vorliegen. Die Schriftart ist unerheblich. Individualabreden brechen AGB's in jedem Fall. AGB's werden nur Vertragsbestandteil, wenn der Verwender bei Vertragsabschluss ausdrücklich auf sie hinweist und der Kunde nach der Möglichkeit, deren Inhalt in zumutbarer Weise zur Kenntnis zu nehmen, mit deren Geltung einverstanden ist. AGB's dienen der Rationalisierung von Verträgen, indem Einzelheiten bereits standardisiert sind und nicht jeweils einzeln ausgehandelt werden müssen und treffen durch Gesetz nicht anderweitig eindeutig geregelte Vereinbarungen.

Durch das AGB-Gesetz sollen Kunden vor einer unangemessenen Benachteiligung in ihrer Rechtsstellung durch Inhaltskontrolle der Gerichte geschützt werden. So sind überraschende Klauseln, mit denen so nicht zu rechnen ist, nicht rechtswirksam. Das gleiche gilt für Bestimmungen, welche die Vertragspartei des Verwenders entgegen Treu und Glauben benachteiligen, indem sie unangemessen und ohne sachlichen Grund nur dessen Interessen berücksichtigen. Dies gilt vor allem, wenn die AGB's dem Grundgedanken der gesetzlichen Regelung, die sie ersetzen sollen, zuwiderlaufen oder Rechte und Pflichten aus dem Vertrag einseitig verschieben. So sind etwa die Freizeichnung für grobes Verschulden und die Verkürzung der gesetzlichen Gewährleistungsansprüche gegenüber Privaten immer unwirksam. Weitere Regelungen betreffen die Unwirksamkeit von Preiserhöhungsklauseln für die Dauer von vier Monaten nach Vertragsabschluss, die weitgehende Unwirksamkeit von Vertragsstrafen, die Unwirksamkeit des Ausschlusses von Ersatzansprüchen des Kunden bei Schuldnerverzug und Leistungsunvermögen, die weitgehende Unwirksamkeit des Eintritts einer dritten Person in den Vertrag anstelle des ursprünglichen Vertragspartners. An deren Stelle treten dann die entsprechenden gesetzlichen Regelungen. Verweisen beide Vertragsparteien bei Abschluss auf ihre zumindest partiell abweichenden AGB's, so kommt ein Vertrag dennoch zustande. Es gelten die Bestimmungen, soweit sie übereinstimmen, ansonsten gelten die entsprechenden gesetzlichen Regelungen. Durch Verbandsklage können Verbraucher- oder Interessenvertretungen, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern gegen unangemessene Klauseln vorgehen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

IV Der Verfügbarkeits-Mix des Marketing

1 Die Dimensionen des Absatzkanals

Distribution umfasst ganz allgemein alle Aktivitäten, welche die körperliche und / oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen. Die Austauschbeziehungen zueinander finden im System des Absatzkanals statt. Akteure im Absatzkanal sind:

- Herstellereigene, interne Absatzorgane (Marketingabteilung),
- Herstellereigene, externe Absatzorgane (Reisende) und herstellerfremde Absatzorgane (Handelsvertreter),
- Händlereigene Beschaffungsorgane (Einkäufer) oder händlerfremde Beschaffungsorgane (Beschaffungshelfer),
- Händlereigene, interne Absatzorgane (Verkaufsinnendienst),
- Händlereigene, externe Absatzorgane (Reisende) und händlerfremde Absatzorgane (Handelsvertreter),
- Endabnehmerfremde Beschaffungsorgane (Beschaffungshelfer) oder endabnehmereigene Beschaffungsorgane (Betriebs-/Haushaltsführung).

Der Absatzkanal wird in zwei Richtungen gestaltet, in der Breitendimension hinsichtlich der Anzahl der Akteure auf einer Stufe sowie in der Tiefendimension hinsichtlich der Anzahl der Stufen, auf denen Akteure interagieren.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

MSM
MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT
Meet the world in your classroom
MBA at Maastricht School of Management
If the goal of your career is to be an uncontested asset to company operations in emerging and developing markets, then the MBA of Maastricht School of Management is the right program for you. This internationally accredited one-year fulltime program combines management theory with practical experience and applied research. You will be trained within an international and multicultural environment to become one of tomorrow's global leaders.
For more information, check out our website www.msm.nl, call us on + 31 43 38 70 808
or send an e-mail to admissions@msm.nl
the globally networked management school

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Absatzkanalbreite umfasst die Anzahl der Akteure, mit denen ein Hersteller auf einer Stufe interagiert. Abzugrenzen ist hier zwischen realisierter und gewünschter Distribution sowie zwischen der Zustands- und Prozesssicht. Dabei lassen sich vier Alternativen unterscheiden.

Bei **ubiquitärem Vertrieb** sollen alle objektiv überhaupt in Frage kommenden Absatzstellen in den Absatzkanal einbezogen werden. Dies ist schwierig zu realisieren, aber ansatzweise bei Softdrinks, Schokoriegel, Zeitschriften und Zigaretten gelungen. Als wesentliche Vorteile sind dabei zu nennen:

- Es wird eine maximale Kontakthäufigkeit der Nachfrager mit dem Angebot erreicht. Dadurch steigen implizit die Absatzchancen des vorgehaltenen Programms.
- Es kommt zu einer umfassende Kapitalisierung der geleisteten Marketingaufwendungen. Bekanntheit und Vertrautheit mit dem Angebot können monetarisiert werden.
- Die Initiierung ungeplanter Käufe ist möglich. Je zahlreicher Kontaktstellen vertreten sind, desto eher führt spontane Konfrontation mit dem Angebot zum Kaufentscheid.
- Die Abhängigkeit von einzelnen Absatzmittlern wird vermieden. Durch breite Streuung erfolgt eine Nivellierung der Bedeutung der einzelnen Absatzstelle.

Die wesentlichen Nachteile sind hingegen:

- Es entsteht ein extremer Distributionsaufwand zur Bedienung. Die Anforderungen an die Transferleistungen von und zu den Absatzmittlern sind hoch.
- Die Gefahr eines diffusen Produktimages durch abweichende Geschäftsstätten ist wahrscheinlich, in denen Nachfrager ein Produkt gewahr werden.
- Die Kontrolle der Präsentations- und Absatzbedingungen ist sehr schwierig, d.h. im Detail zeit- und kostenaufwendig.

Bei **intensivem Vertrieb** sollen möglichst viele, mit vertretbarem Aufwand zu erfassende Absatzstellen in den Absatzkanal einbezogen werden. Dies bewirkt eine hohe Erhältlichkeit im gewählten Absatzgebiet. Als wesentliche Vorteile sind dabei zu nennen:

- Es kommt zu einer weitgehenden Marktausschöpfung als vernünftigem Kompromiss zwischen nachhaltiger Nutzung der Bekanntheit und gezielter Steuerung des Angebotsmilieus.
- Ein breiter Endnachfragerzugriff kann genutzt werden. Eine Vielzahl von Nachfragern wird durch eine Vielzahl von Geschäftsstätten kontaktiert.
- Der Vorverkauf der Produkte im Marketing wird kapitalisiert. Die erworbene Verkehrsgeltung kann in angemessenem Umfang auf der Handelsstufe geerdet werden.

Die wesentlichen Nachteile sind hingegen:

- Es bleibt bei einer unvollständigen Liquidierung von Kaufchancen. Jeder ausgelassene Kontakt zu potenziellen Abnehmern bedeutet einen nicht realisierten Kaufakt.
- Ein hoher Marketingaufwand für Aufbau und Erhalt der Distribution entsteht. Eine Vielzahl belieferter Absatzmittler muss intensiv betreut werden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Es entsteht Unruhe durch Konkurrenz zwischen den belieferten Absatzstellen. Denn der schärfste Konkurrent eines Händlers ist der Händler, der das gleiche Angebot führt, eine Ecke weiter.
- Bei Top down-Vorgehen besteht eine nachlassende Effizienz der Ausweitung. Mit zunehmender Ausschöpfung haben die dann noch zuwachsenden Abnehmer geringere Hebelwirkung.

Bei **selektivem Vertrieb** sollen bewusst nur ausgewählte Absatzstellen in den Absatzkanal aufgenommen werden, die bestimmten individuellen Anforderungskriterien genügen. Als wesentliche Vorteile sind dabei zu nennen:

- Es kommt zu einer Rationalisierung des Vertriebs. Der Absatzkanal wird transparenter und aus Herstellersicht gleichzeitig leichter steuerbar.
- Es besteht die Möglichkeit zu nachhaltiger Kontaktpflege mit dem Handel. Der einzelne Händler hat einen höheren Stellenwert im Absatzkanal.
- Eine überschaubare Absatzstruktur erlaubt leichte Korrekturen. Fehlentwicklungen werden rasch erkannt und können effizient behoben werden.
- Es entsteht ein gesteigertes Interesse der Handelspartner an der Förderung des Angebots. Denn diese wissen um den partiellen Konkurrenzausschluss seitens des Herstellers.

Die wesentlichen Nachteile sind hingegen:

- Es kommt zu hohem Distributionsrisiko bei Ausfällen und Verschiebungen innerhalb des Absatzkanals. Jeder Handelspartner wird wichtiger und weniger austauschbar.
- Es ist nur eine geringe Kapitalisierung des akquisitorischen Potenzials gegeben, da die Kontaktchance für Nachfrager bewusst eingeengt wird.
- Die Nutzung dynamischer, neuer Betriebsformen ist nur schwer möglich, wenn der Kreis selektierter Händler bereits komplettiert ist.

Bei **exklusivem Vertrieb** soll ein Absatzgebiet nur von einer Absatzstelle als relativem Monopol mit Gebietsschutz (wie bei Autohandel, Tankstellen etc.) ausgedeckt werden. Als wesentliche Vorteile sind dabei zu nennen:

- Es kommt zu einer Minderung der Wettbewerbsintensität (Intrabrand competition), die beruhigend und konsolidierend auf die Marketingaktivitäten des Herstellers wirkt.
- Ein hoher Anspruch an Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Handelspartner scheint durchsetzbar, denn diese gehören zu einem exklusiven Kreis.
- Es besteht ein große Effizienz von Marketingaktivitäten infolge Transparenz im Absatzkanal. Das erlaubt rasche Korrekturen bei Fehlentwicklungen.
- Es ist eine enge Bindung des Handels an den Hersteller gegeben. Damit vergrößert sich dessen Einflussnahmemöglichkeit auf die autonomen Handelsaktivitäten.

Die wesentlichen Nachteile sind hingegen:

- Es ist eine Abhängigkeit von der Motivation und Fähigkeit weniger Absatzmittler gegeben. Jedes einzelne Outlet hat hohe Bedeutung im Absatzkanal.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Die begrenzte Erhältlichkeit limitiert a priori Kaufchancen. In zahlreichen Fällen werden Nachfrager das Angebot nicht gewahr und können daher nicht als Käufer auftreten.
- Es bestehen enge wettbewerbsrechtliche Grenzen für die Einflussnahme seitens des Herstellers auf Absatzmittler im Sinne von Wohlverhalten.

Bei **Paralleldistribution** werden zweigleisig (Dual-) oder mehrgleisig (Poly-) parallele Absatzkanäle im Gegensatz zur (eingleisigen) Mono-Distribution eingeschaltet. Als wesentliche Vorteile sind dabei zu nennen:

- Es besteht nur eine geringe Abhängigkeit von einem belieferten Absatzkanal. Durch die Verteilung der Absatzaktivitäten werden Risiken gestreut und in ihren Auswirkungen gleichzeitig limitiert.
- Es kommt zur Rationalisierung des Vertriebs im Unternehmen durch Konzentration auf die jeweils stärksten Absatzstellen je Kanal.
- Die Nachfrage kann über handelsbezogene Marktsegmentgrenzen hinweg breit erfasst und durch Kaufchancen bzw. Käufe kapitalisiert werden.
- Dynamische neue können neben konservativen Betriebsformen genutzt werden. Damit ist eine hohe Flexibilität des Absatzkanals gewährleistet.

Die wesentlichen Nachteile sind hingegen:

- Es besteht die Notwendigkeit zur partiellen Modifikation des Marketingkonzepts, da dieses wohl kaum für zwei oder mehr Absatzkanäle optimal geeignet sein wird.
- Es sind komplizierte arbeitsorganisatorische Voraussetzungen gegeben. So stellen die Absatzkanäle differente Anforderungen an die Vorleistungen seitens des Herstellers.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Es besteht die Gefahr der Irritation der Abnehmer über das Angebotsprofil, wenn ein Produkt in zwei, womöglich gegensätzlichen Absatzkanälen wahrgenommen wird.
- Stetige Querelen zwischen den Absatzkanälen sind wahrscheinlich, da diese in heftigem Wettbewerb untereinander um die Akquisition von Endabnehmern stehen.

Um die Nachteile der parallelen Distribution zu vermeiden, kann eine **gesplittete** Distribution konzipiert werden. Dabei wird der Vertrieb entweder nach Produkten/Branchen, nach intranationalen/internationalen Gebieten oder nach Kunden/Kundengruppen unterschieden. Absicht ist dabei vor allem die Reduzierung horizontaler Konflikte in Mehrkanalsystemen bei Erhaltung der besseren Marktausschöpfung. Die wesentlichen Vorteile liegen in folgenden Punkten:

- Die Bedienung unterschiedlicher Absatzsegmente im jeweils von Kunden präferierten Absatzkanal wird möglich, dadurch erhöht sich das akquisitorische Potenzial.

- Die Kontaktierung der Abnehmer in priorisierten Kaufstätten erhöht insgesamt die Effektivität der Distributionsmaßnahmen.
- Den unterschiedlichen Bedürfnissen der Abnehmer kann besser entsprochen werden, z.B. in Bezug auf den Vorzug von Bequemlichkeit oder Preisgünstigkeit.
- Informationen aus verschiedenen Absatzkanälen können gesammelt und für die jeweiligen Kanäle ausgewertet werden.
- Die Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen/Absatzmittlern wird gemindert, wenn differenzierte Absatzkanäle eingeschaltet werden.

Die wesentlichen Nachteile sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Es besteht die Gefahr der Abnehmerirritation aus abweichenden Sortimentsstrukturen und -zusammensetzungen der verschiedenen Absatzkanäle.
- Es entsteht ein erhöhter Aufwand für Vertriebsaktivitäten, resultierend aus steigender Komplexität der Distributionsstrukturen.
- Mit zunehmender Anzahl der Absatzkanäle kann der Anbieter deren jeweilig abweichenden Anforderungen nicht mehr in geeigneter Weise gerecht werden.
- Für den Aufbau jedes neuen Absatzkanals entstehen hohe Implementierungskosten, deren Wirtschaftlichkeit latent gefährdet ist.
- Mehrfach belieferte Absatzkanäle führen zur Konkurrenz der dort beteiligten Absatzmittler untereinander und münden womöglich in Konflikten um die immer gleiche Kaufkraft.

Die **Absatzkanaltiefe** definiert die Anzahl der Stufen, auf denen ein Hersteller mit Akteuren interagiert. Direktabsatz erfolgt vom Hersteller unmittelbar an Endabnehmer. Dabei sind zwei Ausgestaltungsformen denkbar.

Zum einen kann der Vertrieb **intern direkt**, d.h. über unternehmenseigene Absatzorgane erfolgen. Die wesentlichen Vorteile liegen in folgenden Punkten:

- Es entsteht eine Einsparung der Distributionsspanne, die normalerweise von Absatzhelfern für deren Leistungen einbehalten wird, zugunsten von Preisvorteil oder Zusatzgewinn.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Die effiziente Steuerung und Kontrolle der Absatzaktivitäten wird möglich, da keine autonomen Absatzhelfer zwischengeschaltet sind.
- Der direkte Kontakt zu Abnehmern fördert die Kundenbindung und verbessert den Informationsfluss zwischen Hersteller und Bedarfsträgern.

Die wesentlichen Nachteile sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Es entsteht ein hoher Organisationsaufwand zur Steuerung und Kontrolle, der nicht durch koordinierende Absatzhelfer abgepuffert wird.
- Die Nutzung von Akquisitionspotenzialen außerhalb des eigenen Unternehmens entfällt. Darin liegt gerade ein wesentliches Argument für die Einschaltung von Absatzhelfern.
- Es ist ein hoher Kapitaleinsatz und laufender Aufwand für das Unternehmen gegeben, die ansonsten durch Absatzhelfer mitgetragen werden.

Zum anderen kann der Vertrieb **extern direkt**, d.h. über unternehmensfremde Absatzorgane erfolgen. Die wesentlichen Vorteile liegen in folgenden Punkten:

- Kontakt- und Akquisitionsfunktion liegen bei eigenverantwortlichen Absatzhelfern, deren gewerbliches Interesse es ist, Akquisitionschancen zu materialisieren.
- Es kommt zur Monetarisierung zusätzlicher Kontakte im Markt, über die Absatzhelfer außerhalb der betrachteten Geschäftsbeziehung verfügen.
- Es erfolgt eine Substitution von Fixkosten (Mitarbeiter) durch variable Kosten (Absatzhelfer). Dies erhöht die Flexibilität der Unternehmensführung.

Die wesentlichen Nachteile sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Es wird eine Entgeltzahlung an Absatzhelfer erforderlich. Diese geht zu Lasten der eigenen Rendite oder führt zu Wettbewerbsnachteilen am Markt durch höheren Angebotspreis.
- Die Absatzbasis ist durch die Selbstständigkeit der Absatzhelfer latent unsicher. Denn nicht der Hersteller steht in Kontakt mit den Abnehmern, sondern der Absatzhelfer.
- Es besteht ein hoher Koordinations- und Abwicklungsaufwand für Informationen. Dessen effiziente Bewältigung ist wichtige Erfolgsvoraussetzung.

Indirektabsatz erfolgt vom Hersteller über Absatzmittler an Endabnehmer. Dabei sind wiederum zwei Ausgestaltungsformen denkbar.

Der Vertrieb kann **einstufig indirekt** vom Hersteller über Einzelhändler (Großbetriebsformen) an Endabnehmer erfolgen. Die wesentlichen Vorteile liegen in folgenden Punkten:

- Eine relative Einsparung von Distributionsspanne gegenüber zweistufigem Absatz ist gegeben, da nur eine Handelsstufe Anspruch auf Entgelt für Distributionsleistungen erhebt.
- Es kommt, im Gegensatz zum direkten Vertrieb, zur Nutzung von Qualifikation und Marktkenntnis erfahrener Absatzmittler.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Es entstehen weniger Übertragungsverzerrungen und Zeitaufwand für Informationen im Vergleich zu zwei- und mehrstufigem Vertrieb.

Die wesentlichen Nachteile sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Die Übernahme der partiellen Distributionsfunktion bedeutet Geld- und Organisationsaufwand beim Hersteller und/oder direkt beliefertem Händler.
- Die Multiplikationsfunktion der Akquisition aus zwischengeschalteten Stufen entfällt. Damit werden Kontaktchancen zu Nachfragern vergeben.
- Es entsteht eine Abhängigkeit von wenigen großen Abnehmern und deren Interessen. Denn der einstufig indirekte Vertrieb muss sich gerade auf diese stützen, um Hebelwirkung auszuüben.

Der Vertrieb kann aber auch **zweistufig (mehrstufig) indirekt** vom Hersteller über Großhändler und Einzelhändler an Endabnehmer erfolgen. Die wesentlichen Vorteile liegen in folgenden Punkten:

- Die Auslagerung der Distributionsfunktion vom Hersteller an zwei oder mehr Absatzmittlerstufen spart bei diesem Zeit und Geld.
- Es kommt zur Ausschöpfung der Marktbreite durch kumulative Baumverzweigung auf zwei oder mehr Stufen im Absatzkanal.
- Es handelt sich um überschaubare Waren-, Geld- und Informationsströme, da jeweils nur mit vergleichsweise wenigen Absatzmittlern unmittelbarer Kontakt besteht.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

LOOKING TO DEVELOP YOUR BUSINESS CAREER?

"My strategy class taught and enabled me to use systems and tools e.g. multivariate decision analysis in my projects. The management lectures at BI provided me with a lot of useful and applicable tools that I can adapt and use in many situations that I face in business life today."

Rudiger Braun, Master of Science in Business and Economics, 2008
Currently employed at Philips Consumer Lifestyle DACH, Executive Assistant to Management

BI Norwegian School of Management (BI) offers a wide range of Master of Science (MSc) programmes in:

- Business & Economics
- Strategic Marketing Management
- International Marketing & Management
- Leadership & Organisational Psychology
- Political Economy
- Financial Economics
- Innovation & Entrepreneurship

For more information, visit **www.bi.edu/msc**
BI also offers programmes at Bachelor, Masters, Executive MBA and PhD levels.
Visit **www.bi.edu** for more information.

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD EQUIS ACCREDITED

APPLY NOW

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die wesentlichen Nachteile sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Die Gewinnspanne wird um das Entgelt für zwei Absatzstufen gekürzt. Dies geht zu Lasten der Herstellerrendite oder der Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte am Markt.
- Es besteht eine schwierige Kontrolle über die Darbietung des Angebots gegenüber Endabnehmern, da zwei oder mehr autonome Zwischenstufen eingeschaltet sind.
- Es kommt zur komplexen Interaktionen der Absatzstufen untereinander, die der Hersteller weder überschauen noch zielgerichtet steuern kann.

Letztlich ist die Entscheidung über die Einschaltung von Absatzmittlerstufen davon abhängig, ob ein Hersteller seinen Zugewinn unter Einbezug von Absatzmittlern höher einschätzt als der dazu an diese abzutretende Gewinnanteil. Vergleichbares gilt für die Entscheidung über die Einbeziehung von Absatzhelfern im Absatzkanal.

Die **Absatzkanalbeziehungen** für Ware, Geld und Information zwischen Hersteller und Absatzmittlern gestalten sich folgendermaßen:

- Push (Hineinverkaufsdruck) vom Hersteller an den Handel bzw. von der vor- an die nachgelagerte Handelsstufe zu Endabnehmern.
- Pull (Herausverkaufssog) von Endabnehmern beim Handel bzw. von der nach- an die vorgelagerte Handelsstufe.
- Durchverkauf (Push&pull) bei gleichzeitigem Hineinverkaufsdruck vom Hersteller und Herausverkaufssog von Endabnehmern innerhalb derselben Pipeline.
- Sprungkommunikation vom Hersteller direkt an Endabnehmer zur Erzeugung von Nachfragesog auf die zwischengeschalteten Handelsstufen.
- Fachwerbung vom Hersteller an den Einzelhandel zur Erzeugung von Nachfragesog auf zwischengeschaltete Handelsstufen.
- Händlereigenwerbung an Endabnehmer zur Erzeugung von Nachfragesog direkt bei Absatzmittlern.

Die **Absatzmethode** gliedert sich, nicht ganz überschneidungsfrei, nach Absatzform, Absatzweg und Vertriebssystem. Hinsichtlich der Absatzform kann unterschieden werden in Eigengestaltung, Fremdgestaltung und Gebundene Gestaltung. Eine **Eigengestaltung** erfolgt durch Persönlichen Verkauf im:

- Residenzprinzip, d.h. Verkauf in der Lokation des Verkäufers. Der Käufer begibt sich dazu an den Ort des Verkaufs. Dies ist etwa beim normalen Ladenverkauf gegeben.
- Domizilprinzip, d.h. Verkauf in der Lokation des Käufers. Der Verkäufer begibt sich an den Ort des Verkaufs. Dies ist häufig bei Investitionsgütergeschäften anzutreffen.
- Treffprinzip, d.h. Verkauf in „neutralen" Räumlichkeiten. Sowohl Verkäufer wie Käufer begeben sich dazu an einen dritten Ort. Dies können etwa Marktveranstaltungen sein.
- Distanzprinzip, d.h. unpersönlicher, medialer Verkauf durch Willenserklärung über Medien in geprinteter Form z.B. als Katalog, oder in elektronischer Form z.B. als Telekommunikation.

Die **Fremdgestaltung** erfolgt über wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Akteure wie

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Absatzmittler (Groß-, Verbindungs- und Einzelhandel),
- Absatzhelfer. Bei diesen handelt es sich wiederum um akquisitorische, d.h. den Absatz von Waren fördernde, logistische, d.h. Transport-/Lagerleistungen erbringende, sowie leistungsergänzende, d.h. den Absatz von Waren begleitende, Akteure.

Die **Gebundene Gestaltung** schließlich gilt als Zwischenform durch

- Verkaufsholding. Dabei vergeben konzernzugehörige Betriebsteile die Verkaufsfunktion an eine rechtlich selbstständige, wirtschaftlich aber gebundene Dachgesellschaft.
- Verkaufssyndikat. Dabei schließen unabhängige Unternehmen sich für die Verkaufsfunktion zu einem wirtschaftlich selbstständigen, rechtlich gebundenen Kartell verbotswidrig zusammen.
- Kontraktmarketing. Dabei schließen Hersteller und Absatzmittler oder stufenverschiedene Absatzmittler untereinander selektive bzw. exklusive Vertriebsbindungen in einem geschlossenen System. Absicht ist dabei die Förderung der zwei- oder mehrstufigen Verkaufsfunktion. Die Verpflichtungen können einseitig oder gegenseitig ausgelegt sein und beziehen sich auf Faktoren:

- räumlicher Art wie z.B. Gebietsschutz, Export-, Reimport-, Weiterexportverbot etc.,
- personeller Art wie z.B. Direktlieferungs-, Rücklieferungsverbot, Vorbehalts-, Selektionsklauseln etc.,
- zeitlicher Art wie z.B. Terminklauseln, Vertriebszeit, maximale Lagerdauer etc.,
- sachlicher Art wie z.B. Pachtvertrag, Pressegrosso, Franchising, Vertragshändler etc.,
- inhaltlicher Art wie z.B. Produkt/Produktgruppe, Absatzgebiet (In-/Ausland), Kunden/Kundengruppe etc..

Hinsichtlich des **Absatzwegs** unterscheidet man den indirekten und den direkten Weg. Der indirekte Weg erfolgt bei Absatz über Groß-, Verbindungs- und Einzelhandel. Dieser vollzieht sich einstufig, also direkt vom Hersteller zum Bedarfsträger, oder zwei- und mehrstufig (s.o.).

Der direkten Weg erfolgt über interne (eigene Mitarbeiter) und externe Absatzorgane (Absatzhelfer), geprintete und elektronische Medien.

In Bezug auf das **Vertriebssystem** ergibt sich die Ausgestaltung als zentral, dezentral und ausgegliedert:

- Zentraler Vertrieb bedeutet, dass der Absatz über die eigene Marketingabteilung erfolgt. Dem Vorteil der besseren Lenkung und Kontrolle steht dabei die relativ große Marktferne gegenüber.
- Dezentraler Vertrieb bedeutet, dass der Absatz über eigene Niederlassungen erfolgt. Dem Vorteil der größeren Marktnähe steht dabei der Nachteil der aufwendigeren Organisation entgegen.
- Ausgegliederter Vertrieb bedeutet die Abgabe der Marketingfunktion an Externe. Dies impliziert die größte Marktferne und ist unter Gesichtspunkten der Wettbewerbsgesetzgebung nicht ganz unproblematisch.

2 Die Rolle der Absatzmittler

Absatzmittler sind im Absatzkanal zwischen Hersteller und Endabnehmer zwischengeschaltet. Sie werden Eigentümer der Ware und sind rechtlich wie wirtschaftlich selbstständig. Es lassen sich zwei große Gruppen von Absatzmittlern unterscheiden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der **Großhandel** gibt eingekaufte Ware ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung an Wiederverkäufer, auch Weiterverarbeiter und private Großabnehmer, ab. Man unterscheidet folgende Betriebsformen des Großhandels nach:

- dem Ort des Warenübergangs den Zustell-GH und Abhol-GH (Cash & carry),
- der Erbringung von Warenprozessleistungen den Lager-GH und Strecken-GH,
- der Servicefunktion für den Einzelhandel den Service-GH (Rack jobbing) und Waren-GH,
- der vorgehaltenen Sortimentsbreite den Sortiments-GH und Spezial-GH,
- der Dauerhaftigkeit den Posten-GH (fallweise) und Programm-GH,
- der Gesellschaftsform den einzelwirtschaftlichen GH und genossenschaftlichen GH,
- der Integrationsrichtung den Aufkauf-GH und Absatz-GH,
- den gehandelten Warenarten den naturnahen GH und konsumnahen GH,
- dem Aktionsgebiet den Außen-GH und Binnen-GH,
- dem Abnehmertypus den (Produktions-)Verbindungs-GH an gewerbliche Endabnehmer oder Weiterverarbeiter (Handwerk) und den Zwischen-GH.

Vorteile aus der Einschaltung des Großhandels sind vor allem folgende:

- Der GH-eigene Außendienst wird zur Akquisition von Aufträgen, die mit Waren des Lieferanten abgewickelt werden, eingesetzt. Dadurch vergrößern sich die Akquisitionschancen.
- Zusätzlicher Werbedruck entsteht durch Aufnahme der Waren in GH-eigene Werbemittel, die sich an die Einzelhandelsstufe wenden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen auf einem unserer Karriereevents.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Auch Kleinaufträge lassen sich für den Hersteller kostengünstig abwickeln, indem auftragsfixe Kosten vermieden werden, die ansonsten die Rendite stark belasten.
- Vorhandene Kundenbeziehungen des GH führen zu einer schnelleren Markterschließung. Dies gilt gerade für neue Produkte und Hersteller.
- Auch Gebiete mit geringer Gewerbedichte können für den Absatz erschlossen werden, da der Großhandel flächendeckend arbeitet.

Nachteile aus der Einschaltung des Großhandels sind hingegen:

- Das eigene Produkt wird wegen des breiten Sortiments im Großhandel zu wenig gefördert. Es steht zudem in direkter Konkurrenz zu gleichartigen anderen.
- Die Akquisition beim Großhandel erfordert ihrerseits eine eigene Außendienstorganisation. Diese belastet die Rendite, wenngleich weniger als bei direktem Vertrieb.
- Eine Konterkarierung der eigenen Marketingstrategie ist möglich, weil großhandelsegoistische Ziele verfolgt und autonom durchgesetzt werden.
- Womöglich entsteht eine Abhängigkeit von großen Großhändlern durch fehlenden Zugriff auf die Einzelhandelsstufe. Die damit verbundene Nachfragemacht engt Entscheidungsspielräume ein.
- Der Einbehalt einer Distributionsspanne durch die Großhandelsstufe verteuert die Ware am Markt bzw. schmälert die Herstellermarge.

Es besteht ein Trend zur Ausschaltung von Absatzstufen (Disintermediation), zur Vermischung deren Leistungen und zur Rückwärtsintegration von Funktionen. Das dezimiert per Saldo die Zahl der Großhandelsoutlets.

Der **Einzelhandel** nimmt, entgegen langjährigen Zweifeln, die folgenden Funktionen wahr:

- Raum- und Zeitüberbrückung zwischen Angebot und Nachfrage. Der Handel gleicht den von der Erstellung räumlich abweichenden Bedarf aus. Gleiches gilt für den abweichenden zeitlichen Anfall von Angebot und Nachfrage. Nur dadurch ist eine flächendeckende, kontinuierliche Warenversorgung gewährleistet.

- Akquisition. Diese erfolgt durch Kreditgewährung als Absatzfinanzierung im Handel, Nachfragegenerierung durch Informationsabgabe in Medien, Angebots- und Nachfrageermittlung bzw. -lenkung, Markterschließung für Hersteller bei Neuprodukten, Preisgestaltung, Veredelung im Präsentationsumfeld, Beratung, Kontakt und Absatzvollzug (Warenübergabe und Inkasso), Kundenpflege durch Services und Einkaufsbequemlichkeit/-schnelligkeit.

- Der Ausgleich ergibt sich durch Aufsplittung großer Lose in verbrauchsgerechte Teilmengen, Warenumgruppierung nach Qualitätsklassen, Preisanpassung nach Tragfähigkeit, Auftragssammlung von Einzelangeboten und Sortimentszusammenstellung gemäß Bedarfsstruktur.

Im Einzelhandel haben sich vielfältige Betriebsformen herausgebildet. Deren Einteilung erfolgt nach folgenden Kriterien:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Horizontale Sortimentsdimension als Anzahl verschiedener, additiver Artikel (Sortimentsbreite),
- Vertikale Sortimentsdimension als Anzahl gleichartiger, alternativer Artikel (Sortimentstiefe),
- Sortimentsniveau (nach Qualitätslevel),
- Sortimentsinhalt (nach Warentypologie),
- Preisgestaltung (in verschiedenen Abstufungen),
- Standortwahl (in verschiedenen Abstufungen),
- Betriebsgröße (Umsatz, Fläche, Beschäftigte, Artikelzahl),
- Beeinflussungs-Mix (durch Kommunikation, Konditionen, Service),
- Akquisitionsform (Warenübergang und Bedienungsform),
- Abgabeprinzip (nach verschiedenen Abstufungen),
- Integration (solitär, dezentral, konzentriert organisiert),
- Verkaufspunkt (stationär, mobil),
- Anbindung (Selbstständigkeit oder rechtliche Eingliederung),
- Treueorientierung (nach Material, Wissen, Problem),
- Güterart (nach Warentypologie).

Daraus ergeben sich je nach Kombination der Kriterien u.a. folgende wichtigen Betriebsformen:

- Fachgeschäft, Spezialgeschäft, Warenhaus, Kaufhaus, Gemischtwarenladen, Verbrauchermarkt, Supermarkt, SB-Geschäft, Discounter, Fachmarkt, Einkaufszentrum, Ladenpassage, Universalversandhandel, Fachversandhandel, Mobiler Handel, Vorzugshandel, Nebenverkauf, Automatenverkauf, Impulshandel, Katalog-Schauraum, Telefonverkauf.

Jede dieser Betriebsformen ist durch eine typische Ausprägung bei den Einteilungskriterien gekennzeichnet. Der Einzelhandel unterliegt dabei im Zeitablauf zahlreichen Entwicklungen. Zu nennen sind vor allem zwei, einerseits das Trading up und das Trading down sowie andererseits die Marktpolarisierung.

Trading up bedeutet Imagedominanz durch Verbesserung der betriebsindividuellen Leistungsstandards bei Sortiment, Personal, Ausstattung, Zusatzleistung etc. Trading down bedeutet demgegenüber Preisdominanz durch Senkung der Kosten und Spannen, z.B. durch kostengünstigere Standortwahl, einfachere Geschäftsausstattung, weniger Verkaufsberater, schlichtere Warenpräsentation, geringere Sortimentsbreite/-tiefe, reduzierte Warenqualität. Side trading bedeutet die Koevolution des Handels mit einem Nachfragesegment durch dynamische Anpassung an dieses.

Die Dichotomisierung in Versorgungshandel vs. Erlebnishandel resultiert aus dem hybriden Verhalten vieler Verbraucher und deren Unterscheidung in Grund- und Zusatznutzenbereiche, die offensichtlich verschiedenen Einkaufsprogrammen unterliegen. Der Versorgungshandel ist gekennzeichnet durch das Angebot problemloser, selbsterklärender Produkte, dem Preis als Hauptargument für den Verkauf, schneller und einfacher Versorgung mit Waren, höchster Priorität für betriebswirtschaftliche Kostenrechnung, einfaches Präsentationsumfeld (grüne Wiese) und einem flachen Sortiment schnelldrehender Produkte. Der Erlebnishandel hingegen ist gekennzeichnet durch das Angebot beratungsintensiver Produkte mit hohem Nutzen, Qualität und Image als Hauptargumenten im Verkauf, der Vermittlung von Freude am Einkauf, hoher Priorität für die Präsentation der Produkte, anregendem Verkaufsumfeld und einem tiefen Sortiment spezieller Produkte.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der **Warendurchsatz** über die Handelsstufen stellt zunehmend den Engpass der Vermarktung dar. Die Erfolgskontrolle erfolgt im Rahmen eines **Geschlossenen Waren-Wirtschafts-Systems** (GWWS) durch Direkte Produkt-Profitabilität (DPP). Basis ist eine vollständige Datenerfassung beim Wareneingang, bei der Warenlagerung und beim Warenausgang durch EAN-Code und Scanner-Check out. Erst dadurch wird eine exakte Erfolgsrechnung am Handelsplatz möglich. Folge ist die optimierte, artikelgenaue Platzierung von Waren mit Hilfe von Computerprogrammen abhängig von Parametern wie Einstandspreis, Verkaufspreis, Umschlaggeschwindigkeit, Regalplatzbeanspruchung, indirekten Vergütungen (z.B. WKZ's) und Handlungskosten.

Beim Wareneingang werden u.a. Daten über Art der angelieferten Waren, Lieferant dieser Waren, Menge / Sortierung der angelieferten Waren, Wareneingangstermin, Übereinstimmung der Lieferung mit dem Auftrag etc. festgehalten. Bei der Warenlagerung wird dann die Art der gelagerten Waren, ihre Menge und Sortierung, die Dauer der Lagerung, die beanspruchte Lagerfläche und die Platzierung der Ware dokumentiert. Beim Warenausgang werden schließlich Daten über Art der verkauften Ware, deren Menge und Sortierung, Kaufverbund mit anderen Artikeln, Warenausgangstermin und Warenabgabepreis erfasst. Aus diesen Daten lässt sich dann eine aussagefähige Erfolgskontrolle ableiten, die dem Deckungsbeitrag ähnlich ist und DPP genannt wird. Dazu wird zunächst die Drehgeschwindigkeit der Waren berücksichtigt, denn je weniger Zeiteinheiten ein Produkt am Ort des Verkaufs verbringt, desto häufiger kann es seinen Stückerfolg je Abrechnungsperiode erlösen. Dann wird der durch die Waren beanspruchte Regalplatz berücksichtigt, denn je weniger Fläche/Raum ein Produkt je Gewinneinheit einnimmt, desto effizienter kann der vorhandene Platz als wesentliche Restriktion für den Geschäftserfolg des Handels genutzt werden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.
Mit Ihnen.
Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben.
Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.
Jetzt bewerben unter:
www.career.daimler.com
DAIMLER

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Da im Absatzkanal meist selbstständige Mittler agieren, die eigenen Zielsetzungen folgen, ist der Warenfluss von Absatzmittlern zu Endabnehmern kaum nachvollziehbar. Denn der Hersteller „sieht" nur die Orders der von ihm belieferten Händler, weiß aber nicht, wie sich die gelieferte Ware verkauft, wie sich Konkurrenzware verkauft oder wie nicht belieferte Händler sich geschäftlich entwickeln. **Handelsforschung** (Nielsen / GfK) schafft hier im Konsumgütermarkt jedoch einen repräsentativen Informationsstand, der unerlässlich ist. Händler-Panels arbeiten durch Abruf von Transaktionsdaten aus dem Geschlossenen Waren-Wirtschafts-System (GWWS) bzw., wenn nicht vorhanden, über eine zweimonatliche, physische Inventur am POS. Diese objektiven Daten werden in mannigfacher Kreuzauswertung Markenartiklern angeboten. Sie erlauben damit eine Transparenz im Absatzkanal selbst hinsichtlich konkurrierender Produkte. Dies erlaubt Aussagen u.a. über die:

- nummerische Distribution, d.h. den Anteil der das einzelne Produkt führenden Geschäfte an allen die Produktgruppe führenden Geschäften,
- gewichtete Distribution, d.h. die mit der Umsatzhöhe gewichtete Bedeutung der das einzelne Produkt führenden Geschäfte an den Umsätzen aller die Produktgruppe führenden Geschäfte,
- Distribution führend, d.h. Geschäfte mit Warenbestand, ohne Vorrat, d.h. ohne Warenbestand, einkaufend, d.h. mit Warenzugang, verkaufend, d.h. mit Warenabgang, jeweils in der Berichtsperiode.

Weitere Aussagen betreffen u.a. die folgenden Aspekte:

- den Endverbraucherabsatz (wertmäßig, absolut in Menge, nach Marktanteil, nach Produktversion),
- den Lagerbestand und die Lagerumschlaggeschwindigkeit im Handel,
- den durchschnittlichen Monatsabsatz, Lagerbestand, Monatseinkauf je Geschäft,
- den Einkaufsanteil, Verkaufsanteil im Handel,
- die Exklusiv-Distribution bzw. Parallel-Distribution mit dem Wettbewerb,
- den Aktionseinsatz, Ladenwerbemittel, Zweitplatzierung etc.

Alle Auswertung erfolgen getrennt nach Betriebsform des Handels, Region (Nielsen-Gebiet), Produktversion, Wettbewerber etc., gegliedert nach Wunsch des Auftraggebers. Räumlich hat Nielsen jedes Land in Gebiete aufgeteilt. In der BRD handelt es sich um:

- Nielsen I (Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hamburg, Bremen),
- Nielsen II (Nordrhein-Westfalen),
- Nielsen III a (Hessen, Saarland, Rheinland-Pfalz),
- Nielsen III b (Baden-Württemberg),
- Nielsen IV (Bayern)
- Nielsen V a + b (Berlin West/Berlin Ost),
- Nielsen VI (Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt),
- Nielsen VII (Sachsen, Thüringen).

Der Warendurchsatz unterliegt der Restriktion der **Regalplatzknappheit**. Vor allem der Kampf um diesen Regalplatz kennzeichnet die Marktsituation. Wobei Regalplatz hier nicht konkret zu verstehen ist, sondern abstrakt als der Punkt der gedanklichen Konfrontation prospektiver Kunden mit Ware zum Zwecke der Umsatzerzielung. Die Realität des

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Absatzkanals ist durch ausgeschöpfte Kapazitäten gekennzeichnet. Während sich das Angebot durch Proliferation und Internationalisierung stetig ausweitet, schrumpft die Regalfläche durch Geschäftsaufgabe und Investitionsstopp. Daher geht es letztlich um die Verdrängung der Konkurrenzangebote, wenn eigene Angebote neu oder verstärkt präsentiert werden sollen. Die Regalplatzknappheit hat Gründe im Konsumenten-, Hersteller- und Händlerbereich.

Im Konsumentenbereich sind folgende Faktoren zu nennen:

- Es besteht eine zunehmende Bedürfnisdifferenzierung bei Nachfragern, auf die Anbieter sich mit der Folge der Angebotsdifferenzierung einzustellen versuchen.
- Eine weit verbreitete Einkaufsbequemlichkeit mit der Erwartung der Überallerhältlichkeit von Waren führt zum One stop shopping und damit dem Zwang zu hoher, auffälliger Warenpräsenz.

Im Herstellerbereich sind folgende Faktoren zu nennen:

- Eine zunehmende Warenvielfalt ist durch die zunehmende Anzahl von Anbietern auch aus dem Ausland bedingt, die ihrerseits auf angemessene Marktpräsenz drängen.
- Das Streben nach hoher Distributionsdichte zur Liquidierung von Vorverkaufsaufwendungen ist ausgeprägt, da nicht distribuierte Outlets teure Absatzverluste bedeuten.
- Es besteht eine wachsende Verkaufsflächenbeanspruchung durch den Wunsch nach Vorzugspräsentation mit prominentem Facing und Mehrfachplatzierungen..

Im Händlerbereich sind folgende Faktoren zu nennen:

- Die Grenzen der Vermehrbarkeit von Regalplatz sind nicht nur erreicht, es gibt vielmehr bereits einen gegenteiligen Trend (Ladensterben / Baunutzungsordnung).
- Es erfolgt eine Konzentration in der Regalplatzvergabe auf wenige, dafür riesengroße Zuliefererkonzerne, der anderen Anbietern den Zugang zum Regal oft genug versperrt.
- Neuerdings kommt es verstärkt zur Verdrängungskonkurrenz durch profitable Handelsmarken und deren dementsprechende Bevorzugung bei der Regalplatzvergabe.

Angesichts dieser Entwicklungen ist es hilfreich, sich den Absatzkanal als „Rohr“ vorzustellen, das durch seine Abmessungen den Markterfolg begrenzt. In diese Pipeline füllt der Hersteller vorn Waren ein (Reinverkauf), die über zwischengeschaltete Absatzmittler/-helfer am Ende an Endabnehmer abfließen (Rausverkauf). **Pipelineeffekte** behindern jedoch den Rein- und den Rausverkauf von Waren. Dafür gibt es verschiedene Lösungsmöglichkeiten:

- Substitution der Pipeline durch Wechsel in einen neuen Absatzkanal, evtl. mit direkterem Vertrieb. So werden Hush Puppies-Schuhe vom Hersteller in eigenen Fabrikfilialen anstelle des Schuhfachhandels bzw. der Schuhfachabteilungen der Warenhäuser angeboten, die zunehmend durch dynamische Betriebsformen des Einzelhandels bedrängt werden. Dadurch wird ein neuer, leistungsfähiger Absatzkanal erschlossen.

- Erweiterung der Pipeline durch Paralleldistribution in zwei oder mehreren Absatzkanälen. So erweiterten die Kaffeefilialisten ihr damaliges eigenes Filialnetz um Bäckereien als neue Absatzhelfer. Dadurch konnte eine

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

flächendeckende Distribution erreicht werden. Da Kaffee einen hohen Warenwert auf kleiner Fläche bei raschem Umschlag repräsentiert, ist dieses Zusatzgeschäft für das Bäckereihandwerk hochattraktiv. Gleichzeitig handelt es sich bei Brot und Backwaren um in Bedarfsverbund zu Kaffee stehende Produkte, so dass Synergieeffekte wirksam werden.

- Vergrößerung des Durchmessers der vorhandenen Pipeline durch Aufnahme neuer Absatzmittler. Hier ist zwischen Steigerung der nummerischen und der gewichteten Distribution zu unterscheiden. Große Markenartikel haben heute bereits weitgehend eine gewichtete Distribution erreicht, die kaum noch rentabel steigerbar ist. Denn zuwachsende Absatzmittler erhöhen zwar die Nummerik, tragen jedoch wegen ihrer geringeren Umsatzbedeutung bei ähnlichen Fixkosten der Logistik kaum zur Verbesserung des Betriebsergebnisses bei.

- Vergrößerung des eigenen Anteils an der Pipeline durch Ausdehnung des Regalplatzes. Hier ist im Handel die Situation absolut begrenzten Regalplatzes gegeben, den sich zudem immer mehr Angebote teilen müssen. Die Zahl der Absatzmittler sinkt seit Jahrzehnten, gleichzeitig gibt es kaum mehr Genehmigungen zur Eröffnung neuer Großbetriebsformen. Hinzu kommt die interne Konkurrenz profitabler Handelsmarken und die Rechenbarkeit des Handelserfolgs in Form der Direkten Produkt-Profitabilität (DPP). Von daher scheint diese Chance wenig aussichtsreich.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Verringerung des Fließwiderstands bzw. Erhöhung der Durchsatzgeschwindigkeit über Anreize durch Druckerzeugung in die Pipeline hinein (Push) bzw. Sogerzeugung aus der Pipeline hinaus (Pull). Hierbei kommen alle Akteure im Absatzkanal in Betracht, also eigene Verkaufsmannschaft, Einkäufer bzw. Verkäufer des Handels und Endabnehmer. Anreize haben jedoch die problematische Wirkung, dass sie sich im Zeitablauf abnutzen, und immer stärkere Anreize zur Erzielung der gleichen Push- bzw. Pull-Wirkung erforderlich sind. Dies drückt die Rentabilität, zumal wenn sich direkte Mitbewerber in ihren Anreizen neutralisieren.

Forcierend zur Überwindung von Pipeline-Effekten wirkt die Verkaufsförderung. Ziele der **Verkaufsförderung** betreffen den Abverkaufssog aus der Pipeline heraus, den Reinverkaufsdruck in die Pipeline hinein und die Verringerung des Fließwiderstands in der Pipeline. Darunter fallen damit alle Maßnahmen zur punktuellen Aktivierung von Zielpersonen im Sinne erhöhter Informationsaufnahme- sowie Handlungsbereitschaft und/oder -fähigkeit. Als Zielgruppen gelten:

- Vertriebsmannschaft im Innen- und Außenverkauf,
- Absatzmittler im Groß- und Einzelhandel, und zwar beim Reinverkauf (Handelseinkäufer) oder beim Abverkauf (Handelsverkäufer),
- Endabnehmer im Konsumtions- und Produktionsbereich.

Die Abgrenzung von der Klassischen Werbung ergibt sich durch die zeitliche, räumliche und/oder sachliche Begrenzung verkaufsfördernder Maßnahmen. Die Abgrenzung von der Öffentlichkeitsarbeit ergibt sich durch die Auslobung eines konkreten Angebots. Die Abgrenzung vom Persönlichen Verkauf ergibt sich durch den zumindest teilweisen Einsatz unpersönlicher Medien. Darin liegt auch die Abgrenzung vom Dialogmarketing.

Die Funktionen der Verkaufsförderung liegen in der Erzeugung von Aufmerksamkeit und Kontakt zu Zielpersonen, im Ausbau von Interesse und Motivation bei diesen und in der Schaffung von Auslöser und Umsetzung zum Kauf.

Als Maßnahmen zur Verkaufsförderung kommen in Betracht:

- im Angebot z.B. Sonderpackungen, - abmessungen, -version, Packungs-, Servicezusätze, Produkteinführung, - aktualisierung, -variation, - eliminierung etc.,
- in der Gegenleistung z.B. Sonderpreis, -konditionen, Rabatt, Preisbündelung, Couponing etc.,
- in der Information z.B. Pull-Effekt, Dialogwerbung, Schauwerbung, Internet etc.
- in der Verfügbarkeit z.B. Distributionsdesign, Absatzmittlerwahl, Regalplatzierung etc.

Verkaufsförderung bedient sich also instrumentalübergreifender Maßnahmen und genießt damit eine große Eigenständigkeit innerhalb des Marketing-Mix.

3 Die Beziehungen im Absatzkanal

Als Beziehungsformen im Absatzkanal kommen Konflikt und Kooperation in Betracht. Die Führung im Absatzkanal wird durch die Handelsstufe als Inhaber des Regalplatzes beansprucht. Dies schafft Konfliktpotenziale. Der hohe, zunehmende Konzentrationsgrad auf Handelsstufe bewirkt für diese die Fähigkeit, eigene Interessen gegen Hersteller durchzusetzen. So repräsentieren im Lebensmittelbereich fünf Handelskonzerne knapp 80 % des Gesamtumsatzes. Und der Markt mutiert

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

weiter zum wettbewerbspolitisch unerwünschten engen Oligopol. Mögliche **Konflikte** um die Kanalführerschaft zwischen Hersteller und Handel betreffen mehrere Bereiche.

Zunächst zum **Angebots-Mix**. Herstellerinteressen entsprechen etwa:

- Profiliertes Produkt, hohe Innovationsrate, Individualisierung der Marke, Denken in Einzelangeboten, eigenständige Packung.

Handelsinteressen sind demgegenüber:

- Geschlossenes Sortiment, tendenziell niedrige Innovationsrate, Forcierung von Handelsmarken, Schließung von Sortimentslücken, rationelles Warenhandling.

Im **Gegenleistungs-Mix** gibt es ebenfalls Konfliktstoff. Herstellerinteressen entsprechen etwa:

- Konventionelle Preisgestaltung, einheitliche, hohe Verkaufspreise, hohe Fabrikabgabepreise, hohe Einführungspreise, Klimaverbesserung / Partnerschaft mit Handel.

Handelsinteressen sind demgegenüber:

- Aggressive Preisgestaltung, differenzierte, niedrige Preise, niedrige Einkaufspreise, niedrige Einführungspreise, Gewährung von Nichtleistungs-Konditionen.

Im **Verfügbarkeits-Mix** gibt es auch Konfliktstoff. Herstellerinteressen entsprechen etwa:

- Hohe Bestellmengen, lange Lieferintervalle, hohe Distributionsdichte, absolut beste Platzierung, permanente Bevorratung, vollständige Programmabnahme, intensiver Beratungsservice durch Handelspersonal.

Handelsinteressen sind demgegenüber:

- Gestaffelte Bestellmengen, kurzfristige Disposition, selektive / exklusive Distribution, optimale innerbetriebliche Platzierung, niedrige Vorratshaltung, „Rosinenpicker“ aus Programm, rationeller Personaleinsatz.

Im **Informations-Mix** liegt der Konfliktstoff in Folgendem. Herstellerinteressen entsprechen etwa:

- Produktimage/-profilierung, Markenloyalität, maximale Bekanntheit, Einstellung/Motivation, Präsentationsunterstützung am POS, einheitlicher Kampagnenauftritt.

Handelsinteressen sind demgegenüber:

- Geschäftsimage/-profilierung, Einkaufsstättentreue, Bekanntheit im Einzugsgebiet, Kaufbereitschaft generieren, Merchandising / Incentives / WKZ, outletbezogener Aktionsauftritt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Konfliktstoff im **Strategie-Fit** ist folgender. Herstellerinteressen entsprechen etwa:

- Sprungwerbung, Pflichtmarken des Handels etablieren, Generierung von Synergien im Absatzkanal.

Handelsinteressen sind demgegenüber:

- Rückwärtsintegration, Profitabilitätsnachweis für Produkte, Abwälzung von Handelsfunktionen.

Die **Absatzkanalpräsenz** befasst sich mit der Gestaltung der Beziehungen zwischen Hersteller- und Handelsstufe. Dabei stellen sich folgende Alternativen. Aus Herstellersicht ergibt sich Dominanz gegenüber den Händlern oder Subordination gegenüber den Händlern,

Aus Handelssicht ergibt sich Dominanz gegenüber den Herstellern oder Subordination gegenüber den Herstellern. Daraus ergeben sich aus der Sicht des Herstellers in der Summe vier Kombinationen:

- Gleichzeitige Herstellerdominanz und Handelsdominanz ergeben einen **Konflikt** mit dem Handel um die Kanalführerschaft. Dabei wird auf die Gestaltung der Absatzwege aktiv Einfluss genommen und Handelsreaktionen darauf außer acht gelassen, um die eigenen (Hersteller-)Interessen durchzusetzen. Dies bietet sich nur bei geringer Austauschbarkeit des Angebots an. Ansonsten weicht der Handel auf kooperativere Lieferanten aus.

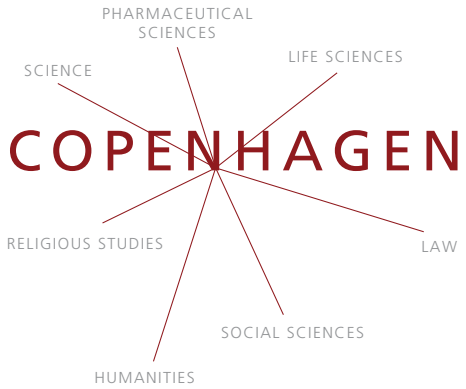
Bitte klicken Sie auf die Anzeige

UNIVERSITY OF COPENHAGEN

The difference is your ambition!

Copenhagen Master of Excellence are two-year master degrees taught in English at one of Europe's leading universities

Come to Copenhagen - *and aspire!*
Apply now at www.come.ku.dk



eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Gleichzeitige Hersteller- und Handelssubordination ergibt eine **Abstimmung** über Interessenintegration zwischen Hersteller- und Handelsstufe. Dabei wird auf die aktive Gestaltung der Absatzwege verzichtet und die Reaktion des Handels berücksichtigt. Dieser Weg wird verstärkt eingeschlagen, da die Auseinandersetzungen im Absatzkanal dysfunktionale Züge tragen und keinen der Beteiligten befriedigen. Wesentliches Mittel dazu ist die Direkte Produkt-Profitabilität (DPP), um Platzierungen gewinnorientiert zu steuern.

- Herstellerdominanz bei gleichzeitiger Handelssubordination resultiert in einer **Umgehung** durch Wechsel in einen Absatzkanal mit besserer Kontrollmöglichkeit seitens des Herstellers. Dabei wird aktiv Einfluss auf die Gestaltung der Absatzwege genommen und auf Profilmarketingaktivitäten des Handels reagiert.

- Handelsdominanz bei gleichzeitiger Herstellersubordination resultiert in der **Anpassung** und Abtretung der Kanalführerschaft an den Handel. Dabei wird sowohl auf eine aktive Gestaltung der Absatzwege als auch die Reaktion auf Handelsaktivitäten verzichtet. In Anbetracht der hohen Machtkonzentration auf der Handelsstufe und fehlenden eigenen Zugriffs auf Endabnehmer ist dies eine sehr risikoreiche Strategie.

Kooperation bedeutet die freiwillige und begrenzte Zusammenarbeit selbstständig bleibender Partner und ist gemischt, horizontal oder, hier interessierend, vertikal angelegt. Dabei sind verschiedene Konstellationen denkbar. Ihr primäres Ziel ist es, latent vorhandene Interessenkonflikte im Absatzkanal zu überwinden, die dysfunktional wirken können. Bei der **Abstimmung mit der Handelsstufe** ergeben sich mehrere Ausprägungen:

- Die **Rahmenvereinbarung** ist eine Absichtserklärung im Zuge des planvereinbarten Marketing, in der zwischen Hersteller und Handel die Eckpunkte des Geschäftsinhalts in Bezug auf Zielumsatz, Bestellsortiment, Aktionsrunden, Stammplatzierung, Leistungsvergütung etc. für das nächste Jahr definiert werden. Daran nehmen der Key account- bzw. Trade-Manager des Herstellers und der Zentraleinkäufer des Händlers teil, die das Gespräch detailliert vorbereiten.

- **Wettbewerbsregeln** sind Vereinbarungen über die Vermeidung eines den Grundsätzen des lauteren oder der Wirksamkeit des leistungsgerechten Wettbewerbs zuwiderlaufenden Verhaltens und die Anregung eines diesen Grundsätzen entsprechenden Verhaltens. Sie werden von Wirtschafts- und Berufsvereinigungen (Dachorganisationen) aufgestellt und können bei der Kartellbehörde anmeldet werden (§§ 24 ff. GWB).

- Der **Herstellergestützte Mittelstandskreis** ist ein Zusammenschluss klein- und mittelständischer Händler zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Großbetriebsformen der Branche, wobei deren Teilnehmer ausnahmsweise Verabredungen treffen, die Marktwirksamkeit haben. Hersteller dürfen dort partizipieren und sich auch engagieren, jedoch keinen Druck ausüben. Beispiele finden sich in der Elektrobranche bei sog. Weißer Ware (Rowenta). Die kleine und mittlere Größe definiert sich nicht absolut, sondern in Relation zu den Großen der Branche. So gehören im Handel selbst Großbetriebsformen zum Adressatenkreis.

- Beim **Gesplitteten Vertrieb** handelt es sich um eine besondere Form der Paralleldistribution mit Belieferung sowohl mit einstufig indirektem als auch zweistufig indirektem Absatzweg. Bei Ersteren handelt es sich typischerweise um Großbetriebsformen des Einzelhandels in überschaubarer Anzahl und hoher Erfolgsgewichtung (A-Kunden), bei Letzteren um mittelbare C-Kunden, deren unmittelbare Betreuung unwirtschaftlich scheint und die deshalb

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

durch zwischengeschaltete Großhändler betreut werden. Als Besonderheit wird dabei mit der Großhandelsstufe abgestimmt, welche Einzelhändler unmittelbar und welche mittelbar durch den Hersteller bedient werden sollen.

Bei **Raumvermietungsgeschäften des Handels** ergeben sich verschiedene Ausgestaltungen:

- Das **Shop in the shop-System** basiert auf der Untervermietung von Geschäftsfläche im Handel an Hersteller, wobei diesen ein bestimmter Platz im Laden zugewiesen wird, der auch der eigenständigen Präsentation dient. Es handelt sich somit um Unterabteilungen, denen Magnetwirkung in 1a-Lagen zukommt. Beispiele sind Esprit-Sportwear und Rosenthal-Porzellan. Im Ergebnis kommt es zu einer Auflockerung der Präsentation und zu einer Anreicherung des Sortiments im Handel.

- Das **Store in the store-System** ist eine weitergehende Form der Untervermietung, bei der eine komplette Abteilung des Ladenlokals einem Dritten (Hersteller oder Großhandel) zur eigenständigen Bewirtschaftung überlassen wird. Oder ein Laden innerhalb eines Gemeinschaftswarenhauses zugewiesen wird. Beispiele sind die Edeka-Lebensmittelabteilungen bei Galeria Kaufhof oder von Rewe bei Karstadt. Nur auf diese Weise sind noch attraktive City-Lagen verfügbar.

- Beim **Rack jobber** handelt es sich um einen geringeren Grad von Präsentation und Untervermietung, nämlich nur in Form von Regalen, die von Hersteller oder Großhandel fest angemietet und selbst bewirtschaftet werden. Die Erlöse werden getrennt abgerechnet. Der Rack jobber übernimmt Warenbereitstellung und Merchandising, der Händler stellt nur den Platz dazu zur Verfügung. Beispiele sind Nur die-Boutique (Schulte-Dieckhoff).

- Die **Konzession** betrifft Händler, die im Rahmen eines Untervermietungssystems in Ladenpassagen, Einkaufszentren, Gemeinschaftswarenhäusern etc. sortimentsergänzende oder periphere Angebote machen und dafür Verkaufsfläche als Ladenlokal eingeräumt erhalten. Konzessionäre sind rechtlich selbstständig, jedoch in strenge Generalklauseln eingebunden. Beispiele sind Bäckerei, Schlüsseldienst, Reinigung etc. im Vorraum von Verbrauchermärkten, SB-Warenhäusern bzw. Einkaufszentren.

Bei **Warenvermittlungsgeschäften** des Handels bestehen unterschiedliche Ausgestaltungsformen:

- Beim **Agenturvertrieb** wirken Händler als Handelsvertreter für Hersteller und vertreiben für deren Rechnung und in deren Namen als Agentur. Damit verbunden sind ein einheitliches Präsentationskonzept und Gebietsschutz. Da die Handelsstufe nur als Absatzhelfer agiert, ist sie weisungsgebunden hinsichtlich aller Auftragsparameter. Daraus ergeben sich folgende Vorteile: Hohe Distributionsdichte durch Gewinnung kleinerer Händler, einfache Einsatzlenkung, leichte Kommunikation, Möglichkeit der festen Preisangabe, bevorzugte Beratung und Empfehlung der Agenturware, Feinsteuerung durch differenzierte / variierte Provisionssätze. Nachteile, die sich daraus ergeben, lauten: Finanzierungs- und Umsatzrisiken liegen beim Hersteller, Rückgaberecht der Absatzhelfer für nicht verkaufte Produkte, Gefahr der Preisunterbietung durch Provisionsweitergabe, Einbuße an Wettbewerbsflexibilität durch starre Preisangabe, Einbindung preisaggressiver, moderner Betriebsformen schwierig. Beispiele finden sich bei Mineralölkonzernen oder Reiseunternehmen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

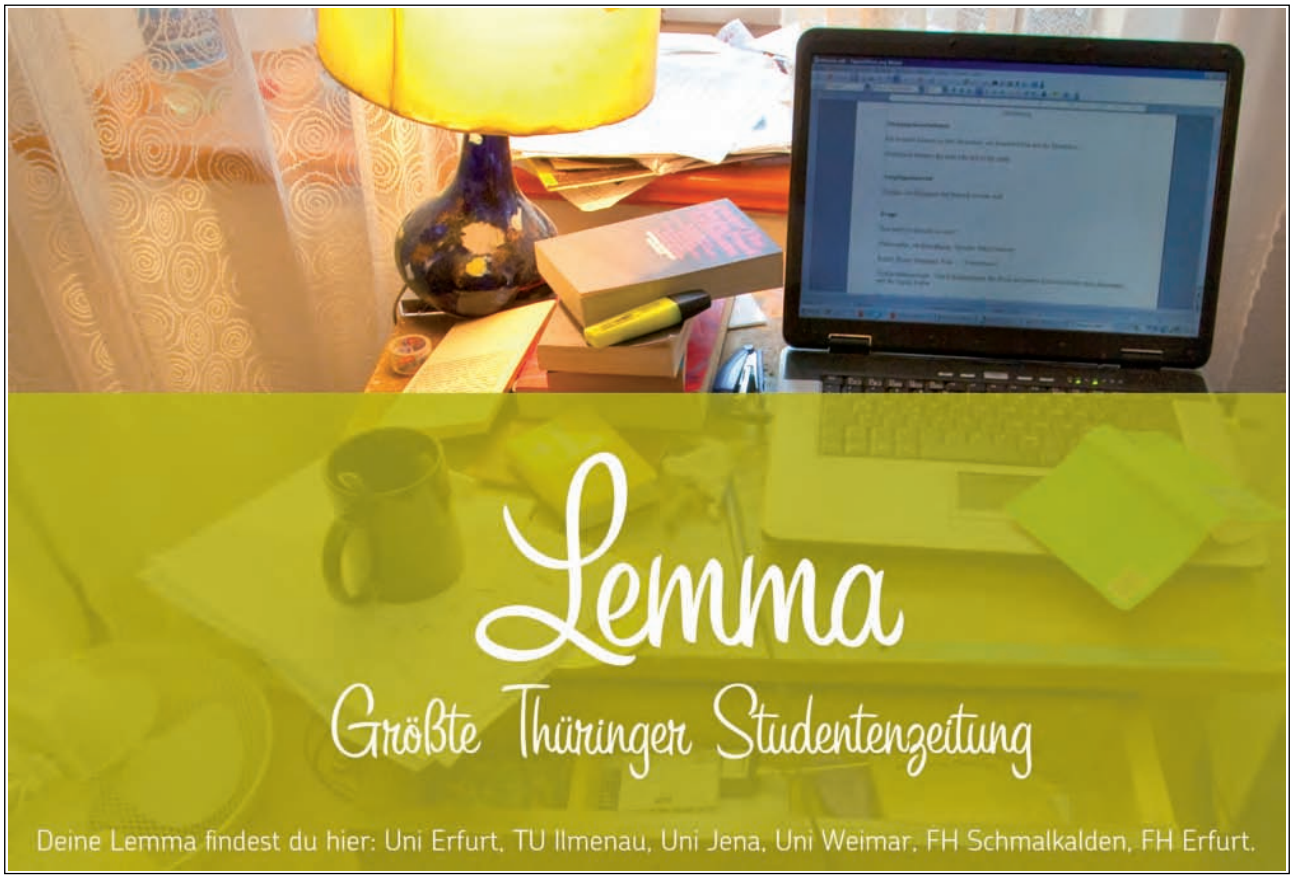
- Beim **Kommissionsvertrieb** erfolgt der Absatz im Handel zwar in eigenem Namen, aber auf fremde Rechnung. Der Kommittent bleibt auf die Weise Eigentümer der Ware und kann weitreichenden Einfluss auf deren Vermarktung nehmen. Daraus ergeben sich folgende Vorteile: Möglichkeit zur Festsetzung einheitlicher Preise, straffe Organisation, rasche Aktionsfähigkeit, direkter Informationsfluss vom Absatzhelfer an Hersteller. Nachteile, die sich daraus ergeben, lauten: Hohes Vorfinanzierungspotenzial zur Etablierung erforderlich, preisaggressive, moderne Betriebsformen kaum einzubinden, wettbewerbsrechtliche Problematik. Beispiele finden sich bei Bäckereien mit Kaffeenebengeschäft.

In Bezug auf **Warenverkaufsgeschäfte des Handels** bestehen wiederum mehrere Möglichkeiten:

- Beim **Depotsystem** im Eigenhandel beliefert der Hersteller den Handel selektiv unter der Voraussetzung der Einhaltung bestimmter Leistungsniveaus. Dadurch führen ausgewählte Händler vor allem ein repräsentatives Angebot der Marke und beraten diese kompetent. Der Hersteller leistet umfangreiche Marketing-Hilfestellung, vor allem durch attraktive Produkte und vorverkaufende Werbung. Beispiele sind hochwertige Kosmetika und Duftwässer in Parfümerien.

- Unter **Vertriebslizenz** versteht man die vollständige oder teilweise Übertragung von gewerblichen Schutzrechten durch den Urheber an andere Personen oder Organisationen, die Produkte in Lizenz vertreiben. Beispiele finden sich in der Brauereiwirtschaft, wo Bierhersteller Gaststätten selektiv oder exklusiv das Recht einräumen, Bier einer bestimmten Marke unter direktem Konkurrenzausschluss und mit Preis-Mengen-Vereinbarung auszuschenken. Damit sind meist auch betriebswirtschaftliche Beratung und finanzielle Hilfe verbunden. Je stärker der Lizenzgeber Einfluss nehmen kann, desto geringer ist sein Risiko.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Das **Franchising** ist ein vertikal kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird durch ein arbeitsteiliges Leistungsprogramm der Systempartner geprägt, sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung systemkonformen Verhaltens. Beispiele sind McDonald's (Fastfood), Marc O'Polo (Sportwear) oder OBI (Heimwerkermarkt).

  Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, das ständig weiterentwickelt wird, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Aus- und Weiterbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung, diesen aktiv und laufend zu unterstützen, der Bereitstellung von Produkt-, Firmen- und Markenzeichen, der Überlassung von System-Know-how, der Gewährung von Nutzungsrechten am Systemimage, der Hilfe bei Betriebsaufbau, Werbung, Verkaufsförderung, Aktionen, Sortimentsplanung, laufender Beratung auf allen Unternehmensgebieten, betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen und Organisationsmitteln, Erfahrungsaustausch, Belieferung bzw. Nachweis von Bezugsgelegenheiten zu festgelegten Konditionen, Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Systems, Gewährung von Gebietsschutzrechten etc.

  Der Franchise-Nehmer liefert Arbeit, Kapital und Information an, führt das Geschäft nach vorgegebenen Richtlinien, verwendet Marke und Zeichen des Franchise-Gebers, setzt sich vorbehaltlos für das System ein, wahrt alle Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, meldet periodisch Daten und Ergebnisse, bezieht ausschließlich beim Franchise-Geber oder bei von diesem vorgegebenen Bezugsquellen, duldet Kontrollen und Inspektionen im Betrieb, erkennt das Weisungsrecht des Franchise-Gebers an, bildet Sortimente nach einzuhaltenden Systemstandards, nutzt das Dienstleistungsangebot etc.

- Der **Vertragshändler** übernimmt als rechtlich selbstständig bleibende Absatzmittler das Herstellerkonzept in eigenem Namen und auf eigene Rechnung und verpflichtet sich zur Förderung des Vertragswarenabsatzes. Dies wird durch weitreichende Vereinbarungen sanktioniert. Das System ist nicht gebührenpflichtig, der Handel verpflichtet sich aber zu Konkurrenzausschluss und erhält dafür Gebietsschutz. Beispiele finden sich im Kfz-Handel. Seine Risiken bestehen in Entgelt, Ware und Lager. Sein Entgelt ist u.a. von den Einkaufskonditionen des Herstellers abhängig, aus der Ware resultiert die Haftung für mangelfreie und rechtzeitige Lieferung, das Lager unterliegt der Entwertungsgefahr, speziell bei Lieferantenwechsel.

Beim **Zusammenschluss auf den Handelsstufen** ergeben sich unterschiedliche Varianten:

- Bei der **Freiwilligen Kette** handelt es sich um den Zusammenschluss von Groß- und Einzelhandelsbetrieben auf Initiative des Großhandels, um Kooperationsvorteile zu nutzen. Diese liegen beim Einzelhandel vor allem in der Kostendegression großer Lose durch Zentraleinkauf und im Erfahrungsaustausch, beim Großhandel in der engeren Einbindung der Einzelhändler für dauerhafte Geschäftsbeziehungen. Beispiele sind die Ketten im LEH-Bereich wie Spar.

- Dem **Einkaufsverbund** liegt die Übereinkunft von Händlern zugrunde, ihr Sortiment ganz oder teilweise über eine gemeinsame Großhandelszentrale zu beschaffen, um von den dabei entstehenden Verhandlungsvorteilen zu profitieren. Die Initiative geht also vom Einzelhandel aus. Beispiele finden sich in der UE-Branche (Euronics, Interfunk etc.).

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der **Direktverkauf über Handlungsgehilfen** impliziert herstellereigene und -fremde Formen:

- Herstellerniederlassungen sind Geschäftslokale, die der Hersteller selbst betreibt, wobei er also Handelsfunktion wahrnimmt. Denkbar sind sowohl ein ausschließlicher Vertrieb über Werksfilialen als auch ein paralleler Vertrieb über Werksfilialen und Absatzmittler.

- Unter Factory outlets versteht man Verkaufsstellen am Ort der Herstellung, die während bestimmter Öffnungszeiten ausgewählte Sortimente (z.B. II. Wahl- oder Auslaufartikel) anbieten. Dies führt im Ergebnis zu einer Verstopfung der Pipeline und zur Substitution von Handelsabsätzen.

- Demonstrationsläden sind repräsentative Geschäftslokale in hoch frequentierten Lagen, in denen die Produkte des Herstellers vorgeführt und beraten werden. Dadurch wird der Kontakt zu eigenen Produkten intensiviert, der sich in Käufen im Handel konkretisiert.

- Bei Clubsystemen handelt es sich um den Absatz von Produkten nur an privilegierte Abnehmer. Diese erwerben ihr Privileg durch Mitgliedschaft in einem Club (Networking), bestehend aus Produkten, die anderweitig nicht verfügbar sind (z.B. Credit card-Clubs), Nutzung von Dienstleistungen, die anderweitig nicht verfügbar sind (z.B. IKEA-Family Club) oder Einkaufsvorteil gegenüber dem Marktpreis (z.B. Buchclubs).

- Bei Hausbesuchen kontaktieren nebenberufliche Vertreter Haushalte im Door to door selling und bieten dort ihre Waren an. Dabei kann es sich um vorselektierte (heiße) Adressen handeln, die der Hersteller zur Verfügung stellt und die dementsprechend große Erfolgschancen bieten (z.B. Vorwerk), oder um wahlfrei aufgesuchte Haushalte (kalte Adressen), deren Erfolgschancen eng begrenzt sind (z.B. Abonnentenwerbung der Verlage). Zudem sind rechtliche Beschränkungen im Vertragsabschluss zu beachten.

- Bei Home parties veranstaltet ein nebenberuflicher Absatzhelfer für Personen seines sozialen Umfelds in seiner Wohnung ein gemütliches Treffen mit anregender Präsentation und informellem Verkauf von Waren. Dabei wird auf professionelle Vorbereitung Wert gelegt (z.B. Tupperware).

- Bei Sammelbestellern handelt es sich ebenfalls um private Absatzhelfer, die für Personen ihres sozialen Umfelds Bestellungen im Versandhandel entgegennehmen, sammeln und weiterleiten. Dadurch erreichte Rationalisierungseffekte werden in Form von Preisnachlässen durch den Hersteller weitergegeben. Außerdem übernimmt er akquisitorische und logistische Vorleistungen.

- Behördenhandel als Großabnehmer, Belegschaftshandel für Firmenangehörige und Beziehungshandel mit Zutrittsschranken stellen Formen des grauen Marktes dar.

4 Die Verkaufsorganisation

Die Verkaufsorganisation wird aus selbstständigen Absatzhelfern und angestellten Reisenden gebildet. **Absatzhelfer** begleiten den Weg der Ware vom Hersteller zum Endabnehmer, ohne, im Gegensatz zu Absatzmittlern, selbst Eigentümer der Ware zu werden. Sie sind akquisitorisch, logistisch oder leistungsergänzend tätig. Zunächst zu den **akquisitorischen** Absatzhelfern.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Der **Handelsvertreter** ist in fremdem Namen und auf fremde Rechnung tätig. Zu unterscheiden sind nach der Ermächtigung zum Verkaufsabschluss:

- Vermittlungsvertreter, die keine Geschäftsabschlüsse tätigen dürfen, sondern Nachfrage nur sondieren und Auftragsoptionen zur Entscheidung an das vertretene Unternehmen weiterleiten.
- Abschlussvertreter, die für den Auftraggeber verbindlich zu dessen Konditionen Geschäftsabschlüsse tätigen dürfen.

Nach der Zahl der Vertretungen sind zu unterscheiden:

- Einfirmenvertreter, die ausschließlich für einen Auftraggeber tätig sind, was jedoch eher die Ausnahme darstellt,
- Mehrfirmenvertreter, die für mehrere, jedoch nicht konkurrierende Auftraggeber tätig sind und den Regelfall darstellen.

Nach dem Umfang der Rechte sind zu unterscheiden:

- Alleinvertreter, die für das vertretene Unternehmen in ihrem Bezirk ausschließlich tätig sind, jedoch können Anfragen von Bedarfsträgern aus Kollegenbezirken bearbeitet werden,
- Bezirksvertreter, die Anspruch auf Provision aus allen Geschäften haben, die mit Abnehmern ihres Bezirks abgeschlossen werden, und zwar unabhängig von ihrem Tätigwerden,
- Generalvertreter, die als Alleinvertreter die Vermittlungstätigkeit für das vertretene Unternehmen durch Untervertreter ausüben lassen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Nach der Stellung im Absatzkanal sind zu unterscheiden:

- Vertreter auf Großhandelsstufe, die den Hersteller gegenüber dem Großhandel vertreten,
- Vertreter auf Einzelhandelsstufe, die den Hersteller, oder auch den Großhandel, gegenüber dem Einzelhandel vertreten.

Die Handelsvertreterbeziehung kennzeichnen umfangreiche Rechte und Pflichten auf beiden Seiten. Der Handelsvertreter kann seine Tätigkeit frei gestalten und seine Arbeitszeit selbst bestimmen. Er wahrt das Interesse des vertretenen Unternehmens und hat Anspruch auf Provision für Abschlüsse, die er durch Bucheinsicht nachprüfen kann. Diese ist normalerweise unabhängig davon, ob mangelfrei und rechtzeitig geliefert wird. Geschäfte mit „faulen" Kunden bringen allerdings keine Provision. Die Abrechnung erfolgt spätestens zum Ende des Folgemonats des Geschäftsabschlusses. Inkassoprovision ist für das Einziehen von Forderungen sowie Delkredereprovision für die schriftliche Haftung für Zahlungseingänge fällig. Der Geschäftsbetrieb eines Handelsvertreters heißt Agentur.

Der **Kommissionär** ist in eigenem Namen und auf fremde Rechnung tätig. Die Entlohnung erfolgt über Provision und Auslagenersatz durch den Auftraggeber. Der Kommissionär nimmt das Interesse des Kommittenten wahr und folgt dessen Weisungen. Andernfalls ist er schadenersatzpflichtig. Ein Konsignationslager beim Kommittenten sichert in vielen Fällen geringe Lieferzeiten und kurze Transportwege. Dies wird häufig im Rahmen des Lieferkette im B-t-b-Geschäft genutzt, um eine Just in time-Versorgung sicherzustellen und die Kapitalbindung im Umlaufvermögen zu verringern. Der Kommittent zahlt die Ware erst bei Entnahme vom Lager. Zugleich sichert sich der Kommissionär damit die Fortdauer der Kundenbeziehung.

Der **Handelsmakler** ist mit der fallweisen Vermittlung von Abschlüssen befasst, ohne selbst in den Warenfluss eingeschaltet zu sein. Er weist Geschäftsabschlusschancen durch Kontakt zu mehreren potenziellen Käufern und Verkäufern nach und erhält dafür Provision (Courtage), normalerweise von beiden Parteien je zur Hälfte. Über das vermittelte Geschäft wird eine Schlussnote erstellt. Ein Tagebuch dient dem Nachweis der Tätigkeit als Entlohnungsvoraussetzung. Typisch sind Waren-, Wertpapier-, Versicherungs-, Frachten- und Schiffsmakler.

Eine ähnliche Funktion kommt dem **Handelsversteigerer** zu. Dieser ist in eigenem oder fremdem Namen/auf eigene oder fremde Rechnung tätig, indem er nicht-fungible Waren im Wege des Bieteverfahrens an denjenigen versteigert, der den höchsten Preis dafür zu zahlen bereit ist.

Logistische Absatzhelfer sind vor allem Transport- und Lagerunternehmen wie Spedition, Paketdienst, Verkehrs- und Depotbetrieb etc. **Leistungsergänzende** Absatzhelfer helfen bei Finanzierung (z.B. Kreditanstalt), Absicherung (z.B. Versicherung), Information (z.B. Auskunftei, Mafo-Institut) und Beratung (z.B. Werbeagentur). Sie sind parallel zum Warenfluss selbständig tätig.

Reisende sind, im Unterschied zu (Einfirmen-)Handelsvertretern, angestellt. Für die Wahl zwischen Reisenden und (Einfirmen-)Handelsvertretern sind qualitative und quantitative Aspekte von Bedeutung. Zunächst zu den qualitativen Aspekten. Vorteile von Reisenden gegenüber (Abschluss-)Handelsvertretern lauten hier:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Es ist eine Detailsteuerung durch das Unternehmen wegen strikter Weisungsgebundenheit als Angestellter möglich.
- Es können Besuchsnormen und Reiserouten vorgegeben werden, deren Kontrolle im Berichtswesen nachvollziehbar ist.
- Ein Motivationsschub durch Zulagen oder ähnliche Anreize ist jederzeit möglich.
- Die Spezialisierung auf das Angebot eines Unternehmens führt zu hoher Identifikation und Überzeugungskraft.
- Es besteht eine Interessenidentität mit dem eigenen Unternehmen.
- Es besteht kein Ausgleichsanspruch bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses.
- Gebietskorrekturen sind leicht und ohne Abfindung oder Änderungskündigung machbar.
- Ein direkter Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen ist vorhanden.

Vorteile der Handelsvertreter gegenüber Reisenden sind hingegen:

- Es entstehen nur oder weit überwiegend erfolgsabhängige variable Kosten, die bei Umsatzrückgang die Rentabilität nicht belasten.
- Intensive Verkaufsbemühungen aus originärer Unternehmerinitiative führen zu hoher Effizienz.
- Vielseitige Kundenkontakte schaffen in der Aufbauphase eine schnelle und kostengünstige Akquisition.
- Die Reklamationsabwicklung ist wegen der Neutralität unproblematischer.
- Es besteht nur ein geringer organisatorischer Aufwand durch eigenverantwortliche Arbeitsplanung, -durchführung und -nachbereitung.
- Bei eigener Lagerhaltung ist eine hohe Lieferbereitschaft für Ad hoc-Abschlüsse gegeben.

Quantitativ liegen mit steigendem Absatz die Kosten angestellter Reisenden, die Fixum und Prämie erhalten, unter denen selbstständiger Handelsvertreter, die auf Provisionsbasis arbeiten. Dementsprechend ist zu Beginn der Geschäftstätigkeit eher der Einsatz von Handelsvertretern empfehlenswert, auch wegen der qualitativen Aspekte, mit zunehmendem Geschäftserfolg aber ab einem Break even-Punkt der Umstieg auf Reisende ratsam.

Der **Persönliche Verkauf** beinhaltet Auftragsvermittlung und/oder -abschluss im Wege des mündlichen Gesprächs. Inhalte sind vor allem Beratung, Vorführung, Kontaktpflege und Verhandlungsführung. Problematisch ist die Kommunikation bei Kollektiventscheidungen (Familie / Buying center) wegen der Identifizierung der Entscheider und Abschätzung gruppendynamischer Prozesse.

Zur Kommunikation stehen hörbare Zeichen (Sprache) und sichtbare Zeichen (Demonstration) zur Verfügung. Darüber hinaus indirekte Zeichen wie Körperbau (Physiognomie), Mimik (Gesichtsausdruck), Gestik (Körperausdruck), Kopfhaltung, Körpersprache und Distanzen. Am Wichtigsten sind jedoch der Sprachcode bzw. die Sprachvariablen. Hinsichtlich der Verkäuferfunktionen kann unterschieden werden in

- die Produktweitergabe im Fahrverkauf,
- die Produktberatung im Ladenverkauf,
- die Bestellannahme im Außenverkauf,
- den Goodwilleindruck durch Informationsabgabe,
- die Problemlösung durch Kenntnisse/Fertigkeiten,
- das Hard selling auf Markenartikelmärkten,
- den Dienstleistungsverkauf.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Kundenorientiertes Verhalten ist die Basisanforderung an jeden dieser Verkäufertypen. Dabei lassen sich verschiedene Phasen der Verkaufsgesprächsführung unterscheiden. Die Kontaktherstellung betrifft die Terminvereinbarung, die Überwindung von Kontaktwiderständen und die Annäherung an den Kunden. Wichtige Gespräche sollten nicht ohne Zeitabsprache geführt werden. Außerdem sollte man nicht „mit der Tür ins Haus fallen", sondern einen verbindlichen Gesprächseinstieg wählen. Dies gilt erst recht, wenn die Gesprächspartner sich nicht näher kennen. Dabei ist von vielfältigen Kontaktwiderständen auszugehen. Daran schließt sich der Einsatz von Fragetechniken an, welcher der Qualifizierung des Kunden dient. Fragen steuern wirkungsvoll das Gespräch und geben dem Gesprächspartner das Gefühl, auf ihn einzugehen. Daran schließt sich die Kernphase der Präsentation und Demonstration an. Wann immer möglich, sollte die Chance genutzt werden, den Produktnutzen vorzuführen oder besser noch, den Kunden selbst nachvollziehen zu lassen. Für gewöhnlich ergeben sich danach Einwände als Signale für Kaufwiderstände. Bevor diese Widerstände nicht ausgeräumt sind, wird es kaum zum erfolgreichen Abschluss kommen. Wiederum stehen diverse Techniken der Einwandbehandlung bereit. Vor dem Erreichen der Abschlussphase ergeben sich Konflikte, die aus dem einzugehenden Preisopfer resultieren. Diese müssen ebenso zunächst überwunden werden, bevor es zum Kauf kommen kann. In der Abschlussphase selbst kommt es dann vor allem auf die Preisargumentation an. Dabei stehen verschiedene Techniken zur Verfügung, diese brisante Situation zu entschärfen. Schließlich ist auch die Nachbereitung hoch bedeutsam. Hier geht es in erster Linie um die Dissonanzreduktion, aber auch um die Reklamationsabwicklung.

Erst eine seriöse Nachbereitung sichert die Kundenzufriedenheit, die Voraussetzung für Wiederkauf und Weiterempfehlung ist. Denn nach dem Kauf ist vor dem Kauf. Die Motivation der Reisenden erfolgt materiell wie ideell. Materiell kommen dabei in Betracht:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Festgehaltssockel, d.h. leistungsunabhängiges Fixum,
- leistungsabhängige Provision (linear, degressiv, progressiv),
- Prämie (Sach- oder Monetärprämie).

Ideell kommen Fortbildung, Karrieregespräch, Lob, Auszeichnung, Ernennung, Vollmacht etc. (Incentives) in Betracht. In der Praxis ist eine Verlagerung von fixer zu erfolgsabhängiger Entlohnung und von Geldleistungen zu immateriellen Vorteilen zu beobachten.

5 Die Marktveranstaltungen

Marktveranstaltungen dienen primär der Gewinnung von Informationen über die Marktlage, der Herstellung und Pflege von Kontakten zu Abnehmern und Lieferanten sowie der Anbahnung und Einholung von Aufträgen. Sie stellen die bewusste Zusammenführung von Angebot und Nachfrage zum Zwecke von **Repräsentation** oder Abschluss dar. Bei Ersteren unterscheidet man in Ausstellung und Roadshow/Hausmesse. Die Ausstellung wendet sich an Verbraucher/ Wiederverkäufer, ist zeitlich begrenzt und durch eine Vielzahl von Teilnehmern sowie ein repräsentatives Angebot gekennzeichnet. Sie dient nicht primär Verkaufsinteressen, sondern Vorführungs- und Darbietungszwecken, die das gesamte Leistungsvermögen des Ausstellers repräsentieren.

Bei der Roadshow/Hausmesse handelt es sich um den Ersatz einer Ausstellungsrepräsentation durch Angebotsdarbietung am Ort / in der Nähe (z.B. Hotel) des Verkaufs. Dies bietet sich an, wenn ein Unternehmen auf die Teilnahme als Aussteller, etwa aus Kostengründen, verzichtet oder potenzielle Kunden die Ausstellung nicht besucht haben.

Abschlussmärkte sind durch eine verfahrensmäßig organisierte Bewerberrivalisation gekennzeichnet. Sie unterteilen sich in organisierte und freie Formen.

Organisierte Formen der Nachfrager- und Anbieterkonkurrenz sind Auktion, Einschreibung (Nachfragerkonkurrenz) sowie Lizitation und Submission (Anbieterkonkurrenz):

- Die Auktion ist ein öffentliches Bieteverfahren mit Zuschlag für das Höchstgebot und Barzahlungspflicht für physisch vorhandene Güter, die nicht standardisierbar sind. Die Preisgebote der Nachfrager gehen meist von unten nach oben (beim Veiling geht die Preisforderung des Anbieters von oben nach unten). Den Zuschlag erhält das Höchstgebot.

- Bei der Einschreibung geben potenzielle Käufer ihr Gebot für jedes Einzelobjekt / Los bis zu einem bestimmten Zeitpunkt schriftlich in einem verschlossenen Umschlag beim Anbieter ab. Dadurch sollen Preisabsprachen (Ringbildung) verhindert werden.

- Die Lizitation ist eine offene Bieterkonkurrenz, bei der sich Anbieter Nachfragern gegenüber im Preis gegenseitig solange unterbieten, bis der Anbieter mit dem niedrigsten Preis den Zuschlag erhält. Voraussetzung dafür ist eine extreme Käufermarktsituation.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Die Submission ist eine von einem Nachfrager zum Zwecke eines Vertragsabschlusses an potenzielle Anbieter gerichtete Aufforderung, für bestimmte, durch eine Beschreibung präzisierte Leistungen schriftliche Angebote abzugeben. Diese werden unter Einhaltung präziser Verfahrensregeln geöffnet, wobei das unter Einbeziehung aller Umstände günstigste Angebot den Zuschlag erhält. Eine Nachbesserungsmöglichkeit besteht nicht. Ein vom Lastenheft abweichendes Angebot kann nur zusätzlich abgegeben werden. Dieses Vergabeverfahren wird bei Projekten der öffentlichen Hand angewendet.

Freie Formen der Bewerberkonkurrenz sind Börse, Messe, Märkte, Musterung und Trademart:

- Die Börse ist eine regelmäßig stattfindende, korporativ organisierte Marktveranstaltung, an der bestimmte Kaufleute nach festliegenden normierten Bedingungen und Verfahren Geschäfte in fungiblen, physisch nicht präsenten Objekten abschließen. Voraussetzung ist die Fungibilität der Waren, d.h., jedes Einzelexemplar einer Gattung kann das Warengesamt hinreichend vertreten.

- Die Messe ist eine Marktveranstaltung, auf der nach Bestellmustern abgesetzt wird. Dazu werden bewusst und geplant Anbieter und Nachfrager in großer Zahl zusammengeführt. Es wird ein umfassendes Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige gezeigt. Messen finden in regelmäßigem Turnus am gleichen Ort statt und sind meist nicht für Endabnehmer bestimmt. Messen können nach zahlreichen Kriterien rubriziert werden.

- Bei Märkten handelt es sich um wenig streng reglementierte Veranstaltungen für frei ausgehandelte Geschäfte, die meist formlos durch physische Waren- und Geldübergabe abgeschlossen werden. Märkte sind raum-zeitlich definiert und meist sachlich begrenzt.

- Die Musterung dient zur Präsentation von Prototypen, anhand derer geordert wird und wird genutzt, um die sich einstellende Nachfragereaktion zu testen und danach zu produzieren. Eine Musterung mit inländischen Anbietern im Ausland heißt Exportmusterschau. Eine kontinuierlich stattfindende Musterung heißt Musterlager.

- Der Trademart ist die räumlich zusammengefasste, ständige Präsentation von Mustern für gewerbliche Adressaten einer Branche. Dabei finden normalerweise keine physischen Warenprozessleistungen statt. Dafür wird eine akquisitorische Infrastruktur geboten.

Unter **Schauwerbung** werden jene Formen der Werbung verstanden, die sich ortsgebunden im Rahmen von Veranstaltungen oder dauerhaft an eine Vielzahl physisch präsenter Personen wenden, um deren Aufmerksamkeit und Involvement zu erreichen.

Hierbei sind vor allem **Messen** (s.o.) zu erwähnen. Deutschland ist durch seine Lage und Wirtschaftsbedeutung einer der wichtigsten Schauwerbungsplätze überhaupt. Messen und synomym dazu benannte Ausstellungen erlauben eine multisensorische Ansprache von Interessenten mit direkter Responsemöglichkeit. Ihnen kommt ein hoher Ereignis- und Erlebnischarakter zu und sie gewährleisten große Markttransparenz durch räumliche Konzentration des Angebots. Sie erlauben die Einordnung der eigenen Position relativ zum Mitbewerb und ermöglichen die direkte Kontaktaufnahme zwischen Lieferant und Abnehmer. Damit kommen sie den Zielen der Aussteller ebenso entgegen wie denen der Besucher. Allerdings ist unter der zunehmenden Vielfalt von Messen und Ausstellungen allein aus Kostengründen zwingend eine

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Selektion vorzunehmen. Anhaltspunkte dafür bieten Handbücher und Kataloge. Bei den Kosten sind die Standmiete, die Exponate, der Standaufbau und -unterhalt, begleitende PR-Maßnahmen und Personalkosten zu berücksichtigen. Von Nachteil sind sicherlich die zahlreichen zeitlichen, räumlichen und plastischen Restriktionen, die dabei zu beachten sind. Entscheidungen über die Teilnahme betreffen u.a. die Standart (Reihe, Mitte, Eck, Kopf, Block) und den Standbau (Standard, Unikat, jeweils in Miete, Leasing, Kauf, Eigenerstellung). Auch sind erhebliche Leistungen zur Vor- und Nachbereitung erforderlich. Dies betrifft insb. die Auswahl und Schulung des Standpersonals.

Darüber hinaus geht es um den **Handelsplatzauftritt** im Verkaufslokal des Handels (POS). Dafür stehen Schaufenster / Eingangsbereich und Innenraum zur Präsentation zur Verfügung. Da dort in einer Vielzahl von Fällen die unmittelbare Kaufentscheidung fällt, kann deren Bedeutung kaum unterschätzt werden.

Schließlich gewinnt der Bereich der **Events** an Bedeutung. Dies sind eigeninszenierte Ereignisse, die der erlebnisorientierten Angebotsdarstellung dienen. Sie haben Projektcharakter, sind von der physischen Präsenz der Teilnehmer abhängig und erfordern ein eigenes Management zur zielgerichteten, professionellen Konzeption, Organisation und Durchführung.

6 Die Marketinglogistik

Logistische Prozesse beschäftigen sich mit Vorgängen des Transports, der Speicherung und der Handhabung von Stoffen (Gütern), Lebewesen, Informationen und Energien. In logistischen Prozessen werden Objekte von einem Anfangs- in einen Endzustand transformiert, wobei sich mindestens eine der Systemgrößen Zeit, Ort, Menge, Sorte ändert, ohne dass die Objekte dabei eine unerwünschte Änderung ihrer Eigenschaften erfahren. Die Logistik umfasst damit alle Tätigkeiten, in denen solche logistischen Prozesse untersucht, geplant, realisiert, betrieben und optimiert werden. Ziele sind hierbei:

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Wirtschaftswissenschaftler
talanxieren jetzt ihren Karrierestart.
Profitieren Sie vom Wachstum der drittgrößten deutschen Versicherungsgruppe, die auch in Europa sehr erfolgreich ist. Setzen Sie Maßstäbe für Ihre individuelle Entwicklung. Mit einem Wort: Talanxieren Sie Ihren Karrierestart.
Hochschulabsolventen (m/w)
der Wirtschaftswissenschaften gesucht, die von Anfang an tatkräftig mitgestalten wollen.
Wir bieten Ihnen ein pulsierendes Umfeld, eine professionelle Unterstützung Ihrer Teamkollegen, ein gutes Arbeitsklima und spannende Aufgaben.
Wir setzen auf Ihre Begeisterung für konzeptionelle Arbeit: Übernehmen Sie Verantwortung!
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!
karriere.talanx.de
talanx.
Versicherungen. Finanzen.
HDI GERLING
HDI
TARGO VERSICHERUNG
Schutz und Vorsorge
ampega Gerling
PB Versicherungen
Partner der Postbank
neue leben
Versicherungen
hannover rück

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- möglichst hohe Lieferbereitschaft/-fähigkeit, kurze Lieferfrist/-zeit, hohe Lieferzuverlässigkeit, niedrige Kapitalbindung und niedrige Beschaffungskosten,

- Bereitstellung der richtigen Menge, der richtigen Warenart, im richtigen Zustand, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit.

Bei weiter steigendem internationalen Marktdruck ist die Lieferfähigkeit zu einem wichtigen Wettbewerbsparameter geworden. Zudem müssen immer mehr Waren (Proliferation der Programme) über immer weitere Entfernungen (Internationalisierung der Märkte) verbracht werden. Hinzu kommen differenzierte Kundenwünsche mit kleineren, aber häufigeren Bestellungen sowie eine Rückverlagerung von Teilen der Distributionsfunktion von der Handels- auf die Herstellerstufe. Dadurch ist Logistik von einer eher routinemäßigen Hilfsaufgabe zu einer Kernfunktion im Marketing-Mix geworden. Denn der Absatzerfolg ist ganz entscheidend von der physischen Präsenz der Ware abhängig. Dabei gibt es einen grundsätzlichen Zielkonflikt zwischen Serviceniveau als Output des Marketing-Logistik-Systems und den Distributionskosten als dessen Input.

Technische Beeinflussungsgrößen der Logistik sind vor allem die folgende: Die Beschaffungsorganisation mit Entscheidungen über z.B. Fertigungstiefe, Single sourcing/Multiple sourcing, Outsourcing sowie Buying center, Einkaufsmacht der Abnehmer. Und die Lagerorganisation, hier vor allem die Entscheidungen über Zentral- oder Dezentrallagerung sowie Eigen- oder Fremdbetrieb. Dann die Wareneinteilung analog zur ABC- und zur XYZ-Analyse. Die Transportabwicklung zu Wasser (Linien-/Trampschiff, See-/Binnenschiff), in der Luft, auf Schiene, auf Straße, in Kombination (gebrochener Verkehr). Wiederum gilt hier die Entscheidung über Eigen- oder Fremdbetrieb. Schließlich der Einsatz von Logistikhelfern.

Zu nennen sind hier der:

- Spediteur. Er übernimmt in eigenem Namen, aber auf Rechnung des Auftraggebers die Planung und Durchführung des Transports vom Absender zum Empfänger incl. aller Nebendienste.

- Frachtführer. Er verbringt die Transportwaren selbst mit eigenen oder gecharterten Transportmitteln, vor allem Lkw, Bahn, Schiff und Flugzeug.

- Lagerhalter. Er trägt für die Einhaltung der Qualität und Quantität der Ware im Zeitablauf Sorge und übernimmt dies in eigenen oder angemieteten Lägern.

7 Redistribution

Die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich der Transportverpackung sehen vor, dass sie von dem „In-Verkehr-Bringenden“ zurückzunehmen und einer erneuten Verwendung für Verpackungszwecke zuzuführen ist. Eine Freistellungsmöglichkeit besteht nur für Konsumgüterverpackungen, die in einem haushaltsnahen, privatwirtschaftlichen System (DSD) durch Handel, Abfüller, Konsumgüter-, Verpackungs-, Rohmaterial- und Entsorgungsunternehmen erfasst, sortiert und stofflich verwertet werden. Dafür sind differenzierte Abdeckungsgrade vorgegeben. Das DSD stellt ein flächendeckendes Erfassungssystem mit Finanzierungsbasis bereit. Es beruht auf einer Abnahme- und Verwertungsgarantie durch Verpackungshersteller bzw.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Vormateriallieferanten. Einbezogen werden alle stofflich und energetisch verwertbaren Verpackungen in möglichst großer Vielfalt und verwertungsgerechtem Zustand. Dabei ist eine Trennung von Haushaltsabfall- und Verpackungsentsorgung erforderlich, Letztere nochmals unterteilt in Glas, Metall, Papier/Karton und Kunststoff. Diese Wertstoffe werden von den Industrie kostendeckend zurückgenommen. Das DSD übernimmt, in Konkurrenz, die Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen an Entsorgungsunternehmen, die Koordination und Überwachung der Arbeiten, die Vergabe der Kennzeichnung der in das System einbezogenen Verpackungen sowie die Verbraucheraufklärung. Letzteres erfolgt durch den sog. Grünen Punkt. Er hat im Einzelnen vier Funktionen. Er ist Hinweis für Verbraucher, die Verpackung nach Gebrauch dem Erfassungssystem zuzuführen. Er ist Sortierungserleichterung im Haushalt für Abfall und Wertstoff. Er ist innovativer Ausweis für Anbieter. Vor allem aber ist er Finanzierungsträger des DSD. Denn die Kennzeichnung darf nur gegen Nutzungsentgelt auf die Verpackung aufgebracht werden. Der Handel ist verpflichtet, nur noch mit dem Grünen Punkt gekennzeichnete Verpackungen zu vertreiben und die Kosten des Systems im Verkaufspreis an Verbraucher weiterzuleiten. Der Handel ist also der Hebel zur Durchsetzung dieses Konzeption. In der Vergangenheit sind allerdings Zweifel an den wunschgemäßen Ergebnissen der Arbeit des DSD aufgekommen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

V Der Informations-Mix des Marketing

1 Der Kommunikationsprozess

Drei zentrale Statements innerhalb der Kommunikationsprozesse lauten hier:

- Man kann nicht nicht kommunizieren! (Watzlawick).
- Nicht die Realität ist die Realität im Marketing, sondern die Vorstellungen der Zielpersonen darüber! (Spiegel).
- Der Informationswert einer Botschaft definiert sich allein vom Empfänger her, nicht vom Absender.

Somit gibt es nicht die Wahl zwischen Kommunikation oder Nicht-Kommunikation, denn auch die Nicht-Kommunikation ist Kommunikation. Selbst, wer nicht kommuniziert, sagt damit etwas über sich aus. Wenn man kommuniziert, hat die Botschaft aber mehrere **Ebenen**:

- Auf der Sachinhaltsebene geht es um die objektive Darstellung der Fakten.
- Auf der Selbstdarstellungebene offenbart sich der Kommunikator mittelbar.
- Auf der Fremdeinschätzungsebene werden die Beziehungen von Botschaftsabsender und -empfänger offenbar.
- Auf der Appellationsebene geht es um die Wirkung, die erreicht werden soll.

Dabei stellt die Kommunikation insgesamt eine Meta-Ebene dar, welche die darunter liegende Real-Ebene überlagert. Beide Ebenen können auf Dauer durchaus voneinander abweichen, d.h., die Kommunikation muss nicht die Wahrheit der Fakten wiedergeben. Allerdings beginnt bei einem zu großen Abstand zwischen beiden Ebenen, die Kommunikation unglaubwürdig zu werden. Durch diese Zusammenhänge ist Kommunikation ein hochkomplexer Vorgang. In diesem **Prozess** sind mehrere Elemente beteiligt:

- der Sender. Dies ist der Werbungtreibende, der die intendierte Botschaft verbreiten will (z.B. Bekanntmachung eines neuen Produkts).
- die Verschlüsselung. Diese Botschaft bedarf der Codierung in Wort und Bild, Text und Grafik, Farbe und Musik, damit sie sinneswahrnehmbar wird.
- das Sendegerät. Dabei handelt es sich um das Werbemittel als Maßnahme, die von den Zielpersonen real wahrgenommen werden kann (z.B. Anzeige, Spot, Plakat).
- der Transmissionskanal. Dies ist der Werbeträger, der als Basis für das Werbemittel dient (z.B. Zeitschrift, Zeitung, Rundfunk-, Fernsehsender, Lichtspielhaus).
- das Empfangsgerät. Dies sind die fünf Sinne des Menschen, mit denen er die Botschaft aufnehmen kann (Sehen, Hören, Riechen, Geschmack, Fühlen).
- die Wahrnehmung. Dies ist die Decodierung der Botschaft, um zu einem Verständnis deren Inhalts zu gelangen (Interpretation).
- der Empfänger. Dies ist die Zielperson, die durch die Kommunikation kontaktiert werden soll (Abnehmer).

Auf jeder dieser Stufen kann es zu Störungen im Kommunikationsprozess kommen. Typische **Fehler** betreffen die folgenden Aspekte:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Fehler bei der Zielsetzung. Dies ist gegeben, wenn ein Problem des Senders durch Kommunikation nicht adäquat anzugehen ist.
- Fehler bei der Relevanz. Hier ist schon der Input der Kommunikation unvollständig, verzerrt oder unergiebig.
- Fehler bei der Umsetzung. Hier verschlüsselt der Sender seine Botschaft unzutreffend, sodass sie nicht korrekt überkommt.
- Fehler bei der Übermittlung. Hier ist das gewählte Werbemittel inadäquat, um eine Botschaft überzubringen.
- Fehler im Kontakt. Hier erfolgt eine unzweckmäßige Werbeträgerwahl, sodass die Kommunikation nicht erfolgreich ist.
- Fehler in der Verarbeitung. Hier interpretiert der Botschaftsadressat die Nachricht unzutreffend.
- Fehler in der Verwertung. Hier nutzt der Adressat die ihm dargebotene Information unzureichend.
- Fehler in der Speicherung. Hier speichert der Adressat die Botschaft nicht, nicht richtig oder vergisst sie ganz einfach.

Diese Kette muss kumulativ auf allen Stufen ohne Störungen ablaufen. Nur dann kann Kommunikation erfolgreich zustande kommen. Was nun eine Botschaft ist, und was nicht, bestimmt allein der potenzielle Empfänger dieser Botschaft. Das heißt, nicht das Interesse des Absenders darf im Vordergrund der Kommunikation stehen, sondern allein das Interesse des Adressaten (oder: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler). Dem Nutzenbezug des Empfängers kommt damit die zentrale Bedeutung zu, nicht dem Anspruchsbezug des Senders. Daher ist immer das Interesse der Zielperson in den Vordergrund der Kommunikation zu stellen, will man sich nicht alle Erfolgschancen verbauen.

An erfolgversprechende Werbung sind damit folgende Anforderungen zu stellen:

- Sie soll eigenständig und unverwechselbar sein (unique).
- Sie soll kontinuierlich angelegt sein. ohne zu erstarren.
- Sie soll Inhalte vermitteln, um sie lernen zu können.
- Sie soll Kaufsicherheit erzeugen als Balance zur Geldausgabe.
- Sie soll flexibel im Auftritt sein, ohne ihre Identität zu verlieren.
- Sie soll sich auf eine Kernaussage konzentrieren (Main claim).
- Sie soll diese Kernaussage mit Beweiskraft erfüllen (Proof).
- Sie soll die Produktwahl begründen (Reason why).
- Sie soll den Angebotsnutzen erlebbar machen (Promised benefit).
- Sie soll den Markenabsender verdeutlichen (Logo).
- Sie soll in der Form auffällig sein, um wahrgenommen zu werden.

2 Die Kommunikationsbegriffe

Die Kommunikation kann ein- oder zweiseitig ausgelegt sein. Einseitig bedeutet, dass es nur einen Botschaftsfluss vom Sender zum Empfänger gibt. Der Sender hofft, dass seine Botschaft beim Empfänger auch wirklich ankommt, ein Feedback darüber erhält er jedoch nicht (Simplexkanal). Darunter fallen alle Formen der Streuwerbung. Dies ist natürlich so unbefriedigend. Daher gibt es auch den zweiseitigen Botschaftsfluss, vom Sender zum Empfänger und von diesem wieder zurück zum Sender (Duplexkanal). Dazu gehören die Formen der Responsewerbung (z.B. Direktansprache).

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Kommunikation kann weiterhin als Massen- oder Individualkommunikation ausgelegt sein. Massenkommunikation findet öffentlich, mit Hilfe technischer Übertragungsmittel, bei räumlicher und zeitlicher Distanz zwischen Sender und Empfängern, an ein disperses Publikum gerichtet statt. Sie ist im Marketing unverzichtbar, um rentabel eine große Zahl von Rezipienten anzusprechen. Individualkommunikation ist persönlich ausgerichtet und damit potenziell wirkungsvoller, jedoch auch ungleich kostenaufwendiger.

Marketing-Kommunikation ist abzugrenzen von

- Propaganda, die politischen oder religiösen Zwecken dient, statt wirtschaftlichen,
- Reklame, die marktschreierisch auftritt und dabei nicht überzeugend wirkt,
- Public relations, die öffentliches Vertrauen statt konkreter Angebote fördern,
- Beschaffungswerbung, die auf Betriebsmittel, Finanzen, Personal etc. gerichtet ist, statt auf den Absatz.

Marketing-Kommunikation ist daher die bewusste Beeinflussung marktwirksamer Meinungen mittels Instrumentaleinsatz und mit der Absicht, die Meinungsrealität im Markt den eigenen Zielvorstellungen darüber anzugleichen. Sie wird wiederum eingeteilt in Klassische Werbung (Above the line advertising) und Nicht-klassische Werbung (Below the line advertising).

Kommunikation lässt sich hinsichtlich mehrerer Kriterien einteilen. Nach dem **Anlass** der Kommunikation gibt es solche zur Einführung eines Angebots (Launch), zum Erhalt eines Angebots und zum Relaunch eines Angebots.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Karriere. Hier ist die Chance.

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

www.jungheinrich.de/karriere

Jungheinrich Aktiengesellschaft
Konzernzentrale Hamburg
Am Stadtrand 35 · 22047 Hamburg

JUNGHEINRICH

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Nach der **Art** des Angebots unterscheidet man Konsumgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen und Non profit-Leistungen.

Nach dem **Werbungtreibenden** unterteilt man hinsichtlich Alleinwerbung, d.h. ein einziger Werbungtreibender und Kollektivwerbung, d.h. zwei oder mehr Werbungtreibende. Alleinwerbung erfolgt namentlich, d.h. unter Absendernennung, oder anonym, d.h. ohne Absendernennung (sehr selten, z.B. T für Tankstelle an der Autobahn). Kollektivwerbung erfolgt als Gemeinschaftswerbung branchenweit und anonym, als Sammelwerbung branchenverschieden und namentlich, als Gruppenwerbung branchenweit und namentlich mit substitutiven Angeboten oder als Verbundwerbung branchenverschieden und namentlich mit komplementären Angeboten. Sowohl die Gruppen- als auch die Verbundwerbung sind horizontal auf gleicher Wirtschaftsstufe oder vertikal auf verschiedener Wirtschaftsstufe durchführbar, Letztere dann noch mit zweistufiger oder mehrstufiger Beteiligung von Werbungtreibenden.

Nach dem **Absender** der Werbemaßnahmen gibt es Herstellerwerbung, d.h. der Hersteller (oder Importeur) ist Werbungtreibender, oder Handelswerbung, d.h. Absatzmittler (oder -helfer) sind Werbungtreibende.

Nach dem **Adressaten** der Werbemaßnahmen gibt es Publikumswerbung, d.h. Zielpersonen sind Haushalte und Endabnehmer, oder Fachwerbung, d.h. Zielpersonen sind Absatzmittler und -helfer.

Nach dem **Inhalt** unterscheidet man Eigenwerbung, d.h. Werbung für den Botschaftsabsender selbst, oder Fremdwerbung, d.h. Werbung für andere (sehr selten, z.B. Kfz-Hersteller für Vertragshändler seiner Marke).

Nach der **Tiefe** der Wirkung unterscheidet man Folgewerbung, d.h. Werbung, die sich an die folgende Stufe im Absatzkanal wendet, oder Sprungwerbung, d.h. Werbung, die Stufen im Absatzkanal überspringt (z.B. Endverbraucherwerbung der Markenartikler).

Nach der **Natur** der angesprochenen Sinne wirkt Werbung visuell / optisch (z.B. Anzeige), akustisch / auditiv (z.B. Funkspot), olfaktorisch (z.B. Duftstoffe am POS), gustativ (z.B. Geschmacksprobe) oder haptisch (z.B. Testprodukt).

Nach der **Anzahl** der angesprochenen Kanäle ist Werbung unisensorisch, d.h. nur ein gleichzeitig angesprochener Sinn (z.B. Plakat) oder multisensorisch, d.h. zwei oder mehr gleichzeitig angesprochene Sinne (z.B. Kinospot).

Nach der **Wirkung** schließlich unterscheidet man solche, die informativ ist, d.h. objektive, nicht manipulatorische Inhalte (sehr selten) oder suggestiv, d.h. manipulatorische Inhalte. Letztere können in ihrer Wirkung bewusst sein, d.h. wahrnehmbar und erkennbar als Werbung ausgewiesen (z.B. Fernsehspot), unbewusst sein, d.h. wahrnehmbar, aber nicht erkennbar als Werbung ausgewiesen (z.B. Product placement), oder unterschwellig sein, d.h. nicht wahrnehmbar und auch nicht erkennbar als Werbung ausgewiesen (z.B. unterbewusste Kurzzeiteinblendungen). Gerade die letzte Form ist intensiv diskutiert, zwischenzeitlich aber als wirkungslos entlarvt

Nach den **Phasen**, in denen Werbung wirkt, kann in Anlehnung an die AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) unterteilt werden in:

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Aufmerksamkeit, d.h. Weckung der grundsätzlichen Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem beworbenen Angebot,
- Akzeptanz, d.h. Wahrnehmung der Botschaft und Aufbau markenbezogener, imagebildender Wirkungen,
- Interesse, d.h. Weckung von Bereitschaft zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit einem spezifischen Angebot,
- Überzeugung, d.h. Verstärkung des emotionalen Engagements in Zusammenhang mit dem beworbenen Angebot,
- Kaufakt, d.h. Vollzug des Absatzerfolgs,
- Kaufnachbereitung, d.h. Bestätigung der Richtigkeit der getroffenen Kaufentscheidung,
- Kundenkontakt, d.h. Aufrechterhaltung einer Kontaktbrücke zum Kunden, um in Erinnerung zu bleiben.
- Reaktivierung, d.h. Einleitung der Folgeakquisition.

3 Die Konzeptelemente

Hierzu gehören vor allem drei Aspekte, die Bemessung des Werbebudgets, die Bestimmung des Werbeobjekts und die Umsetzung des Konzepts. Zunächst zum **Werbebudget**. Mögliche Bemessungsgrundlagen sind dabei folgende:

- Restwert, d.h. nach Verplanung aller verfügbaren Finanzmittel wird ein dann evtl. verbleibender Restbetrag Werbemaßnahmen gewidmet (einfach, aber willkürlich),
- Fortschreibung, d.h. das wie auch immer zustande gekommene Werbebudget der Vorperiode wird weitergeführt (einfach, aber nicht verursachungsgerecht),
- Ergebnisanteil, d.h. Prozentsatz von Unternehmenserfolgsgrößen (Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag etc.) (einfach, aber prozyklischer Verlauf und Kausalitätsumkehr),
- Wettbewerbsmaßstab, d.h. das eigene Werbebudget wird in Abhängigkeit von Wettbewerbswerbeaufwendungen fixiert (konkurrenzbezogen, jedoch schwierige Datenermittlung),
- Ziel-Mittel-Maßstab, d.h. das Werbebudget bemisst sich nach den angestrebten Werbezielen (Problem mangelnder Werbeerfolgsmessung),
- Fixbetrag, d.h. ein definierter Geldbetrag wird für Werbung zur Verfügung gestellt (einfach, aber willkürlich, zudem Schwankungen im Zeitablauf),
- Verkaufseinheit, d.h. Orientierung an Absatzmenge bzw. Betrag je Einheit durch Umlage (einfach, aber Kausalitätsumkehr, zudem große Schwankungsbreite),
- Makroökonomie, d.h. überbetriebliche Bezüge wie Branchenwachstum, Inflationsrate, Medienpreissteigerung etc. (einfach, aber nicht unternehmensindividuell).

Darüber hinaus gibt es theoretische Optimierungsmodelle, die jedoch praxisfern sind.

Bei den **Werbeobjekten** handelt es sich um Sach- oder Dienstleistungen je nach Verwendungsreife (Rohstoffe, Halb-/Fertigerzeugnisse) und Verwendungszweck (Konsumtiv-/Produktivgüter). Zur Bewerbung können alternativ gewählt werden:

- Einzelprodukt/-marke,
- Produktgruppe/Rangemarke,
- Programmsparte/Division,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

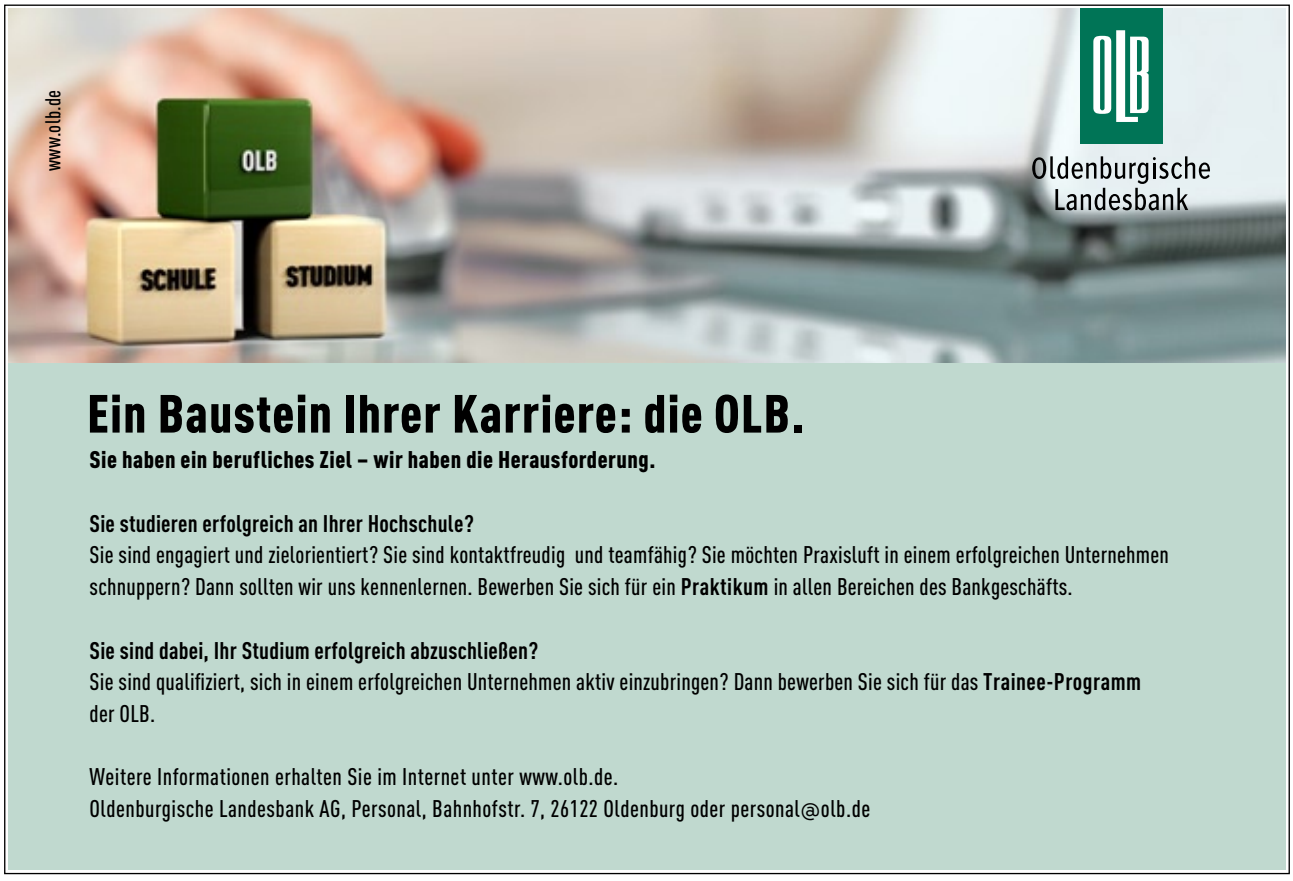
- Programm/Sortiment, und zwar als Leitproduktwerbung mit prägendem, leitbildhaftem Teilangebot, als Beispielproduktwerbung mit stellvertretendem Teilangebot oder als Schirm-/Dachwerbung mit gesamthafter Angebotsauslobung,
- Organisation/Firma.

Dabei ist das Werbeziel unerlässliche Entscheidungsgrundlage. Man unterscheidet gemeinhin ökonomische Ziele wie Umsatzexpansion durch Einführungs- und Fortführungswerbung, Umsatzerhaltung durch Kompensation von Umsatzverlusten infolge selektiver Umsatzausweitung, Kostenersparnis durch Lenkung der Nachfrage im Zeitablauf und werbebedingte Absatzrationalisierung sowie selektive Reduktion als bewusste Schrumpfung des Umsatzes. Sowie psychographische Ziele in Kognition, d.h. Kenntnis und Verständnis von Angeboten, Affektion, d.h. Sympathie zu einem Anbieter/Angebot, und Konation als Handlungsabsicht. Gemäß diesen Dimensionen wird dann auch die Kommunikationsleistung gemessen.

Bei real häufigst anzutreffender Finanzmittelknappheit ergeben sich mehrere Möglichkeiten der Anpassung an Restriktionen:

- Nur ausgewählte Einzelprodukte werden beworben,
- die Mittel werden gleichmäßig auf alle Produkte verteilt,
- es erfolgt eine Konzentration nur auf Produktereignisse,
- anstelle der Produkt- findet eine Dachkampagne (Absender) statt,
- das gesamte Produktangebot läuft in einer gemeinsamen Programmkampagne,
- passende Programmteile finden sich in einer gemeinsamen Bündelungskampagne,
- gesamtes Unternehmen als Inhalt einer Imagekampagne.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


www.olb.de
OLB
SCHULE
STUDIUM
OLB
Oldenburgische Landesbank
Ein Baustein Ihrer Karriere: die OLB.
Sie haben ein berufliches Ziel – wir haben die Herausforderung.
Sie studieren erfolgreich an Ihrer Hochschule?
Sie sind engagiert und zielorientiert? Sie sind kontaktfreudig und teamfähig? Sie möchten Praxisluft in einem erfolgreichen Unternehmen schnuppern? Dann sollten wir uns kennenlernen. Bewerben Sie sich für ein Praktikum in allen Bereichen des Bankgeschäfts.
Sie sind dabei, Ihr Studium erfolgreich abzuschließen?
Sie sind qualifiziert, sich in einem erfolgreichen Unternehmen aktiv einzubringen? Dann bewerben Sie sich für das Trainee-Programm der OLB.
Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter www.olb.de.
Oldenburgische Landesbank AG, Personal, Bahnhofstr. 7, 26122 Oldenburg oder personal@olb.de

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bei der **Kreativplattform** geht es um die kreative Umsetzung des Konzepts in Bildern, Worten, Schriften und Zeichen, optional in Farben und Bewegungen. Dabei muss auf die reale Aufnahmesituation der Zielpersonen abgehoben werden.

Das **Nutzenversprechen** ist dabei das Angebot an prospektive Kunden im Sinne subjektiver Vorteilswirkung. Der Benefit ist daher von zentraler Bedeutung in der Werbung. Alle Benefits enden in den Endbenefits:

- Leistungsnutzen („Da weiß man, was man hat."). Hier geht es um den Nutzen, der aus der Sicherheit um Gebrauchseignung und Qualität eines Produkts entsteht. Dabei ist dessen Außenwirkung ohne Belang.

- Kennernutzen („Mehr sein als scheinen."). Hier geht es um den Nutzen, der aus Wissen und Understatement über die Überlegenheit eines Produkts resultiert und der eigenen Bedarfsbefriedigung dient.

- Trendnutzen („Dabeisein ist alles."). Hier geht es um den Nutzen, der sich aus Zugehörigkeit und Anerkennung im sozialen Umfeld ableitet, die aus dem Besitz des Produkts erwachsen und willkommene Sicherheit bietet.

- Geltungsnutzen („Es allen zeigen wollen."). Hier geht es um den Nutzen, der sich aus Profilierung und Prestige ergibt, die der Besitz eines Produkts gewähren.

Der Benefit ist das unmittelbare Äquivalent für das Geldopfer, das mit der Anschaffung eines Produkts verbunden ist. Reicht das Produktversprechen nicht aus, das erforderliche Geldopfer zu rechtfertigen, hat das Angebot keine Chance am Markt.

Zudem sind generell nur Zusatznutzen in der Lage, genügende Attraktivität zu generieren. Denn die durchgängig hohe Qualität des Marktangebots lässt der Auslobung von Grundnutzen keine Chance. Gute Werbung zeichnet sich dadurch aus, dass sie diesen Benefit ausdrucksstark und eindrucksvoll umsetzt, während schlechte Werbung den Stolz ihrer Macher auf die Produktleistung in der Umsetzung spüren lässt und damit an der Nutzenorientierung der Zielpersonen vorbei argumentiert.

Der **Nutzenbeweis** ist die Dramatisierung des Nutzenversprechens durch unterstützende Überzeugung. Ein Proof ist nicht obligatorisch, macht werbliche Aussagen jedoch spektakulärer. Denkbar sind folgende Ansätze.

Der Systemvergleich (Side by side, Before-after). Beim Side by side-Vergleich werden anonyme Produkte oder Systeme parallel zum eigenen Angebot verglichen, um dadurch dessen Überlegenheit zu beweisen. Gleichzeitig führt dies zu einer prägnanten Zuspitzung der Werbebotschaft. Beim Before after-Vergleich wird die Anwendung eines traditionellen, anonymen oder eigenen Produkts zum aktuellen (verbesserten, beworbenen) eigenen Produkt dargestellt. Dies wird vor allem angewendet, wenn Leistungsunterschiede nicht ohne Weiteres erkennbar sind.

Der Härtetest (Extremanforderungen). Hier soll bewiesen werden, dass, wenn ein Produkt solchen Extremanforderungen standhält, es sich erst recht in der ihm eigentlich zugedachten, weniger herausfordernden Situation bewähren wird. Durch diese Erst-recht-Argumentation ergibt sich eine willkommene Überhöhung der Werbebotschaft.

Die Beispieltechnik (Nutzenfacetten, Analogie). Im Nutzenfacetten-Ansatz wird darauf verzichtet, die Gesamtheit aller behaupteten Leistungsmerkmale auf einmal zu beweisen. Vielmehr werden immer wieder einzelne Nutzenfacetten

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

herausgegriffen und beispielhaft bewiesen. In der Summe der Eindrücke ergänzen sich diese Facetten zu einem geschlossenen, beweiskräftigen Bild des Ganzen. Im Analogie-Ansatz wird beispielgebend ein Produkt hervorgehoben, an dem die Eigenschaften, die für das gesamte Angebot behauptet werden, exemplarisch beweisbar sind. Im Analogieschluss ist diese Aussage dann auch für die übrigen Angebote beweiskräftig.

Die kommunikative Umsetzung ist in keiner Weise standardisierbar. Jede werbliche Aussage muss vielmehr immer wieder von Neuem originär entwickelt werden. Deshalb führen auch alle Patentrezepte für Kreativität in die Irre. Als einzige Aussage gilt wohl, dass gute Werbung immer über eine Dramatisierung (auch Verfremdung) normaler Situationen arbeitet. Denn das Alltägliche ist langweilig und stößt eher ab, als dass es zur Identifizierung dient. Dennoch gibt es häufig angewandte **Umsetzungstechniken** wie:

- Verbraucherzeuge / Leitbild (Testimonial), Garantie / Testergebnis / Wette, Musik / Lifestyle, Humor / Erotik, Präsenter, Slice of life / Tell a story, Symbolik / Reduktion, Problem und Problemlösung.

Als Gestaltungsmittel werden ebenso konstante Elemente eingesetzt. Dazu gehören die

- Tonalität, d.h. der Stil der Ansprache der Zielpersonen,
- Visualität, d.h. Kernbilder der Veranschaulichung (Key visuals),
- Corporate design-Elemente. Dazu gehören wiederum z.B. Layoutraster, Typographie, Farbstimmung, Fotostil, Logo, Jingle.

Immer im Auge behalten sollte man dabei die Zielgruppe. Denn der Umsatz im Marketing wird glücklicherweise immer noch mit Menschen gemacht und es ist für einen Anbieter nicht ratsam, sein Angebot ungezielt an den Markt zu geben. Obgleich natürlich niemandem verboten wird, ein bestimmtes Produkt zu kaufen, so sollte es doch bei der Konzeption ein sehr genaues Bild der Personengruppe geben, an die sich dieses Konzept primär richtet, die interessiert und überzeugt werden soll. Eine solche Abgrenzung ist immer im Sinne einer Kernzielgruppe zu verstehen, die im Streubereich nicht gemeinte Personen automatisch mit einschließt. Der Analyse liegen umfangreiche Datenerhebungen der Marktforschung und Erkenntnisse aus dem Käuferverhalten zugrunde.

4 Der Intermediavergleich

In der Mediaplanung erfolgt zunächst die Entwicklung einer Strategiebasis in Abhängigkeit von folgenden Faktoren:

- Abgrenzung des relevanten Marktes,
- Medialeistung des Mitbewerbs, die Messung erfolgt quantitativ durch Werbestatistik (Nielsen/S+P), qualitativ durch eine inhaltliche Analyse der Werbeaussagen der Wettbewerber,
- Ableitung der Mediastrategie durch Analyse des Wettbewerbsverhalten (Ausweichen, Begegnen, Dominieren des Mitbewerbs), des einzusetzenden Medien-Mix (Klassische und Nicht-klassische Medien), der vorgesehenen Werbeperiode und des Werbegebiets, der Medienauswahl im Intermediavergleich), der Medienausstattung und der Werbeträgerwahl im Intramediavergleich.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Danach werden die zur Verfügung stehenden (Klassischen) Medien auf ihre Eignung hinsichtlich der Strategiebasis hin untersucht. Dabei stellen sich die Alternativen der Anzeigen-, der Spot- und der Außenwerbung.

Anzeigenwerbung erfolgt in Zeitungen, Zeitschriften und sonstigen Printwerbegattungen. Bei **Zeitungen** wiederum ist zu unterscheiden in solche mit regionaler und überregionaler Verbreitung, im Abonnement- und Einzelverkauf oder mit täglicher und wöchentlicher Erscheinungsweise. Außerdem werden verschiedene Zeitungsformate unterschieden.

Bei **Zeitschriften** ist zu unterscheiden in Special segment-Titel (SG, z.B. Frauentitel), Special interest-Titel (SI, z.B. Sporttitel) und General interest-Titel (GI, z.B. Programmtitel). Diese können jeweils Publikums- oder Fachtitel (Professional interest) sein. Letztere wenden sich an Nutzer im gewerblichen Bereich.

Sonstige Printwerbung erfolgt u.a. in Supplements (kostenlose Programmbeilagen in PZ/TZ, Lesezirkelheften, Anzeigenblättern (finanzieren sich aus Anzeigenverkauf), Stadtillustrierten und Kundenheften (von Absatzmittlern kostenlos abgegeben). Als Sonderformen der Insertion sind zudem Beilagen (lose dem Trägerobjekt beigefügt), Beikleber (einer Trägeranzeige aufgeklebt) und Beihefter (fester Bestandteil des Trägerobjekts) zu nennen.

Hinsichtlich Format und Platzierung im Werbeträger gibt es zahlreiche Varianten. Weiterhin werden zahlreiche Leserkategorien und Auflagenbegriffe unterschieden. Deutschland ist als das klassische Printwerbeland zu bezeichnen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Spotwerbung findet im Fernsehen, im Hörfunk und im Lichtspielhaus statt. Beim **Fernsehen** ist nach der Trägerschaft zwischen öffentlich-rechtlichen Anstalten und privat-wirtschaftlichen Sendern zu unterscheiden. Erstere unterliegen strengen Restriktionen hinsichtlich ihrer Werbezeiten (20 Minuten pro Werktag, vor 20.00 Uhr). Deshalb geht ein starker Trend in Richtung der Privatsender (vor allem SAT 1, RTL, Pro 7). Dort sind wesentlich flexiblere Möglichkeiten der Werbeeinschaltung gegeben, wenngleich es auch Restriktionen gibt.

Beim **Hörfunk** ist dies ebenso. Auch hier gibt es öffentlich-rechtliche Anstalten und privat-wirtschaftliche Sender. Die Werbezeit ist bei beiden auf 288 Min./Tag limitiert. Letztere bieten zudem eine breite Vielfalt von Sonderwerbemöglichkeiten an. Zu nennen sind Patronat, d.h. Trägerschaft der Sendung, Sponsorsendung, d.h. Programmgestaltung durch Werbungtreibende, Tandem-Spots, d.h. Kombination aus Haupt- und Folgespot, Dialog-Spot, d.h. Spot mit Live-Durchsage im Studio, Anmoderierter Spot, d.h. Ansage durch Sprecher im Studio, Zeitansage, d.h. Werbung in Verbindung mit Uhrzeit, Live-Werbung, d.h. Moderatorendurchsage live im Studio, Telefon-Promotion, d.h. Hörerspiel über Anrufe, Promotionspiel, d.h. Aktion vor Ort über mobilen Ü-Wagen, Gameshow, d.h. Gewinnspiel mit Produkteinbindung.

Allerdings leidet Hörfunk unter der monosensorischen Ansprache (nur Ton). Daher ist er als Basismedium kaum geeignet. Jedoch ergibt sich durch Audio visual transfer eine preisgünstige Möglichkeit der Penetrationssteigerung. Denn im Gehirn werden Toninformationen bei durch TV-/Kinowerbung gekoppelten Bild- und Toninformationen um die gelernte, nun fehlende Bildinformation ergänzt.

Vor allem junge Zielgruppen können über **Kinowerbung** erreicht werden. Dazu sind verschiedene Rubriken von Filmtheatern zu unterscheiden wie Familien-, Action-, Studio-, Filmkunst-, Programm-, Sexkinos etc. Nach der Form kann es sich um einen Werbefilm ab 45 Sekunden Länge, Werbekurzfilm ab 22 Sekunden Länge, Kinospot ab 13 Sekunden Länge, ein stummes Dia ohne Tonuntermalung, tönendes Dia mit Tonuntermalung oder Dia auf Film handeln.

Außenwerbung kann stationär oder mobil erfolgen. Außerdem gibt es einige Sonderwerbeformen. **Stationäre** Außenwerbung erfolgt auf

- Großflächen (18/1-Bogen) in Dekaden (= 10/11 Tage), außerdem gibt es Superposter (40/1-Bogen), die dazu formatproportional sind. Großflächen sind auf privatem Grund angebracht und werden durch Pächter nach kommunaler Genehmigung betrieben. Jede Stelle ist einzeln belegbar und in eine von drei Preisklassen eingestuft. Die besseren Standorte sind in Netzen für große Werbungtreibende zusammengefasst.

- Ganzstellen, meist in Form von Litfaßsäulen, die sich auf öffentlichem Grund befinden. Die Belegung ist nur stadt-/kreisweise bzw. mit Halb-, Drittel- und Viertelbelegung möglich. Der Betrieb ist von den Kommunen ebenfalls an Pächter abgetreten.

- Allgemeinstellen auf öffentlichem Grund, die sich mehrere Werbungtreibende als Säulen oder Tafeln teilen. Sie eignen sich für Markenartikler nur begrenzt.

- Kleintafeln (4/1- oder 6/1-Bogen). Sie stehen oft in der Nähe von Einkaufszentren, Verbrauchermärkten, an Häusergiebeln, auf Messegeländen oder an Verkehrsknotenpunkten.

- Spezialstellen z.B. an Bauzäunen, Aufstellreitern, Spannbändern.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Bei **mobiler** Außenwerbung handelt es sich in erster Linie um Verkehrsmittelwerbung. Im Nahverkehr sind dafür Straßen-, U-, S-Bahn und Omnibus zu nennen, im Fernverkehr Züge, Schiffe und Flugzeuge. Bei allen kann innen und/oder außen geworben werden, z.B. außen an Fahrzeugrumpf, Stirnseiten oder Dach, bzw. innen an Seitenwänden, Scheiben oder Decken.

Sonstige Außenwerbung erfolgt an Abribus-Stellen (City light-Poster an Haltestellen mit Überdachung), Shopping center-Stellen (SCW, auf dem Parkplatz) oder als Dauerwerbung/Werbetechnik durch Licht-, Luft- und Leuchtwerbung, an Fassaden, Giebeln, Dächern, Sportstätten etc.

Der **Intermediavergleich** befasst sich mit der spezifischen Eignung der Mediagattungen. Hierbei sind quantitativ vor allem Kriterien der Technik, der Ökonomie und der Leistung zu nennen. Die Kriterien der **Technik** im Intermediavergleich betreffen im Einzelnen

- die Verfügbarkeit als Möglichkeit des Zugriffs auf ein Medium, die Buchungsfristen als Zeitabstand zwischen Buchung und Einschaltung, die Zielung als Feinsteuerung eines Mediums auf die Zielgruppe, die Periodizität als Dauer der Nutzung bis zur Erneuerung des Mediums, die Ortsbestimmung als räumliche Variabilität des Mediums, das Streugebiet als räumliche Ausbreitung eines Mediums, die Personen als typische Nutzerschaft eines Mediums, die Darbietung durch Ansprachekanäle und Reproduktionsqualität.

Die Kriterien der **Ökonomie** umfassen in Einzelnen die Einschaltkosten als Tarifpreise der Medien, den Budgetrahmen als erforderliches Mindesteinschaltvolumen und die Produktionskosten zur Erstellung eines Werbemittels.

Die Kriterien der **Leistung** beinhalten im Einzelnen die Penetrationsmenge durch ein Werbemittel, die Erreichbarkeit als Verbreitung innerhalb einer definierten Zielgruppe, die Wiederholbarkeit zum beliebigen Werbemittelkontakt, die Kontaktdichte als Überschneidung einer Mediagattung mit anderen, die Kumulierung zum systematischen Aufbau von Mehrfachkontakten, das Aufbautempo als Geschwindigkeit des Kontaktaufbaus.

Qualitativ kommen gleich eine ganze Reihe von Faktoren mit hoher Bedeutung in Betracht, so

- die Nähe zum Medium als Entbehrlichkeit des das Werbemittel tragenden Werbeträgers, der Wahrheitsgehalt als Glaubwürdigkeit werblicher Aussagen, der Neuigkeitscharakter als Aktualität des Mediums (z.B. Erstleser), die Entspannung als Unterhaltungswirkung, der Regionalbezug als lokale Relevanz, die Vertrautheit als Hinwendung zu einem Medium, der Informationsgehalt als Interpretationsfähigkeit eines Mediums, die Exposition als tatsächliche Erreichung von Zielpersonen durch ein Medium, die Perzeption als Wahrnehmbarkeit eines Werbemittels, die Apperzeption als tatsächliche Verarbeitung der Werbebotschaft, das Nutzungsausmaß als Regelmäßigkeit der Nutzung, indiziert durch Bezugsart, Erhalt und Copy-Preis, die Nutzungsintensität als Maßgabe für Mehrfachkontakte, die Werbeaufgeschlossenheit als Akzeptanz von Werbemitteln, der Bildanteil gemeinsam mit Reproduktions-/Empfangsqualität, die Relation von Redaktions- zu Werbeanteil, die Ausstattung in Form von Länge, Format, Farbigkeit etc., Platzierung / Timing und die Möglichkeit der Einflussnahme darauf, der Produktcharakter als Harmonie mit dem Mediencharakter, die Funktion als akzidentell oder dominant, das Nutzungsumfeld in Form von Nutzungsort, -zeitpunkt und -dauer.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

5 Der Intramediavergleich

Der Intramediavergleich befasst sich mit der spezifischen Eignung der Werbeträger. Als Datenbasis für quantitative Auswertungen stehen Markt-Media-Analysen zur Verfügung. Dabei handelt es sich um repräsentative Erhebungen, meist werbedurchführender Unternehmen, die einzeln oder als Gemeinschaftsuntersuchungen angelegt sind und maximal (in Single source) Medianutzung, Konsumdaten, Demographie und Lebensweltmerkmale erfassen. Die Daten können durch Computerzählungen beinahe beliebig analysiert werden. Die größte Analyse ist die Media-Analyse (MA), weitere Analysen sind etwa die Verbraucher-Analyse (VA), die Allensbacher Werbeträger Analyse (AWA) und die Leseranalyse Führungskräfte (LAF).

Dazu ist zunächst eine quantifizierbare Fassung der qualitativen Zielgruppendefinition auf demographischer, psychologischer, soziologischer und typologischer Basis vorzunehmen, damit die Daten rechenbar werden. Segmentierungsläufe erhärten die treffende Auswahl der intendierten Zielgruppe. Auf Wunsch können Gewichtungen vorgenommen werden. Diese beziehen sich auf Personen, Medien oder Werbeträgerkontakte. Es besteht jedoch die Gefahr der Verzerrung von Daten. Eine faktorielle Gewichtung gleicht bei Abweichungen die Struktur der Stichprobe automatisch an die der Grundgesamtheit an. Die Definitionskriterien der Zielgruppe können schließlich additiv im Oder-Verfahren (Vereinigungsmenge) oder multiplikativ im Und-Verfahren (Schnittmenge) verrechnet werden. Letztere ist zwar genauer, führt jedoch schnell zu sehr kleinen Fallzahlen. Die Ausgabe der Daten erfolgt horizontal prozentuiert nach Teilzielgruppen, vertikal prozentuiert nach Kriterien, in absoluten Werten, als Hochrechnung auf die Gesamtbevölkerung und in Indexform.

Das Ergebnis der Computerzählungen sind die Leistungswerte der Rangreihung. Zu unterscheiden ist dabei hinsichtlich Reichweite, Kontaktintensität, Affinität und Wirtschaftlichkeit.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

1st
Ihr Anspruch: an der Spitze zu stehen. Unser Angebot: Als Vorstandsassistent (m/w) in 6 bis 8 Jahren ins Senior Management eines Welt-konzerns.
www.perspektiven.allianz.de
Allianz

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die **Reichweite** gibt die Anzahl der Zielpersonen an, die mindestens einmal die Chance haben, mit einem Werbeträger und damit mit dem sich darin befindlichen Werbemittel in Kontakt zu geraten. Die wirksame Reichweite ergibt sich nur oberhalb einer angegebenen Mindestkontaktfrequenz.

Die **Kontaktintensität** gibt die gesamte Anzahl der Werbeträgerkontakte mit Zielpersonen an. Die Kontaktstreuung gibt an, innerhalb welchen Zeitraums wieviele Personen angesprochen werden, die Kontaktverteilung gibt an, wie sich die Zahl der Kontakte über alle erreichten Personen nach Häufigkeit verteilt.

Die **Affinität** ist der prozentuale Anteil der Reichweite bei Zielpersonen an der gesamten Reichweite. Es handelt sich damit um ein Maß für die Fehlstreuung.

Die **Wirtschaftlichkeit** ist die Relation der Leistungswerte Reichweite und Kontaktintensität zu den Einschaltkosten. Als Werte ergeben sich der 1.000-Nutzer- und der 1.000-Kontakt-Preis.

Meist kann die mediatechnische Zielsetzung nicht durch den Einsatz eines Werbeträgers allein erreicht werden, sondern bedarf des parallelen Einsatzes mehrerer Werbeträger. Dazu werden Plankombinationen erstellt. Hierbei sind von Bedeutung:

- Interne Überschneidungen durch Personen, die mehrere Ausgaben / Ausstrahlungen eines Werbeträgers nutzen. Diese werden bei der Nettoreichweite als nur einmal erreicht heraus gerechnet, bleiben aber bei der Kontaktintensität voll erhalten.

- Externe Überschneidungen durch Personen, die von zwei oder mehr Werbeträgern parallel kontaktiert werden.

Diese Korrekturen werden berücksichtigt. Jeder Plan wird hinsichtlich aller Leistungswerte ausgewiesen. Dabei ergibt sich bei gleichem Budget ein Widerspruch zwischen Reichweite und Kontaktintensität. Die Bruttokontaktsumme (Gross rating points) als Produkt aus Reichweite in Prozent und Durchschnittskontakten dient hier als Hilfskriterium. Die Planalternative mit den besten Werten wird ausgewählt. Ist die rasche Bekanntmachung eines Angebots beabsichtigt, wird dabei der Reichweite Priorität eingeräumt, ist die Vertrautmachung mit vielfältigen Angebotsinhalten beabsichtigt, so wird die Kontaktintensität bevorzugt.

Bei der **Fachwerbung** im Business to business stellt sich die Mediaplanung in Botschaftsinhalt und Medienauswahl leicht anders dar. Da es sich um berufsbedingte Information handelt, ist die Ansprache tatsächlich eher rational. Wobei eine dahinter stehende Logik nicht zwingend ist. Als Werbeträger stehen im wesentlichen Zeitungen und Zeitschriften zur Verfügung, die nach heuristischen Maßstäben (IVW-Auflage, ausgewiesene Leserschaft, Copytest-Daten, Ansichtsexemplar etc.) ausgewählt werden. Oft handelt es sich auch um „Pflichttitel". Die Belegung ist durch Saisonhöhepunkte weitgehend vorgegeben. Kennzifferntitel führen zu organisierten Sales leads.

Beim Medieneinsatz geht es um die räumliche Bestimmung. Hier kann flächendeckend oder punktuell angesetzt werden. Bei der zeitlichen Bestimmung kann prozyklisch oder antizyklisch angesetzt werden. Und die intensitätsmäßige Bestimmung kann konstant oder variierend eingesetzt werden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

6 Die Mediadurchführung

Die Mediaplanung bestimmt mithin die Art, Anzahl und Verteilung der zu schaltenden Werbeträger. Damit ist aber noch kein einziges Werbemittel im Markt wahrnehmbar. Dazu bedarf es vielmehr als Zwischenschritt der Disposition der Medien. Als wesentliche Informationsquelle stehen dafür Media-Daten zur Verfügung. Hier sind alle Detaildaten, die für den Einkauf von Werbeplätzen/-flächen/-zeiten erforderlich sind, einsehbar.

Eine weitere wichtige Quelle ist der Tarif, also die Preisliste, die jeder Werbeträger hat. Die Preise sind sie als Festpreise zu verstehen. Zum Mengengerüst aus der Mediaplanung, d.h. Werbeträger, Ausstattung, Schaltfrequenz, werden Zusätze bestimmt, z.B. Timing, Motive, Sondervereinbarungen, die in ein Wertgerüst überführt werden. Dieses wird wiederum in einem Kostenplan festgehalten. Dabei sind vor allem die Rabatte von Bedeutung, die sich aus Tarifkombination, aus Schalthäufigkeit und Schaltvolumen, aus Organzugehörigkeit des Werbungtreibenden und aus den Einzelverhandlungen ergeben.

In der Praxis läuft der Mediaeinkauf (außer im Lokalgeschäft) immer über eine Werbeagentur, da diese als Werbungsmittler zum Einbehalt von 15 %-AE-Provision auf den Tarifpreis berechtigt ist. Dafür erbringt sie Leistungen im Bereich von Marketing-, Kreations-, Produktions- und Mediaberatung. Das heißt der Kontrakt kommt zwischen dem werbungdurchführenden Unternehmen (Sender, Verlag, Pächter) und dem Treuhänder Werbeagentur zustande (fremder Name/eigene Rechnung). Geschäftsbeziehungen bestehen daher lediglich zwischen Werbetreibendem und Werbeagentur einerseits, sowie zwischen Werbeagentur und Werbungdurchführendem andererseits.

Die Werbeagentur handelt daher mit Delkredererisiko, wenn sie Werbeplätze für ihre Kunden einkauft. Daher hat sie ein Interesse daran, sicherzugehen, dass sie über die dagegen stehenden Geldmittel bereits zu einem Zeitpunkt verfügen kann, zu dem Schaltungen noch storniert werden können. Allerdings sind die Fristen dazu teilweise sehr lang, und es ist Werbungtreibenden nicht zuzumuten, soweit im Voraus zu bezahlen. Zumutbar ist dagegen eine Vorauszahlung, die im Notfall, also wenn die Geldmittel nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden, noch Spielraum für Verhandlungen lässt. Deshalb informiert eine Vorauszahlungsübersicht der Werbeagentur ihre Kunden darüber, welche Beträge z.B. im laufenden Monat für Schaltungen im folgenden Monat bereitzustellen sind. Die Werbeagentur verfolgt den Zahlungseingang, mahnt andernfalls an oder aber storniert die Schaltung.

Die Leistung der Werbeagentur (Zahlung der Schaltkosten) wird erst bei Leistung des Werbungdurchführenden (Insertion, Ausstrahlung, Anschlag) fällig. Außerdem ist Skonto bei Verzicht auf Valuta abzugsfähig. Damit stehen der Werbeagentur zwischen Vorauszahlung und effektiver Rechnungstellung liquide Mittel ihres Kunden zur Anlage zur Verfügung. Daraus werden neutrale Erträge erzielt. Der Rechnungsbetrag kann sich jedoch gegenüber dem Tarifpreis erheblich reduzieren. So sind gegebenenfalls bis zu 25 % Mengenrabatt abzuziehen (1. Netto), dann 15 % AE-Provision (2. Netto) bei anderweitiger Bezahlung, dann 3 % Skonto (3. Netto), bevor 19 % Mehrwertsteuer aufgeschlagen werden (4. Netto). Davon gehen unter Umständen noch Sondernachlässe ab.

Neben der kaufmännischen bedarf es auch der technischen Abwicklung. Damit ist gemeint, dass die technischen Voraussetzungen für die Schaltung derart gegeben sein müssen, dass rechtzeitige und zutreffende Druck- bzw. Sendevorlagen bereitstehen. Im Printbereich sind dies Text- und Bildvorlagen, im Elektronikbereich Bild- und Tonträger. Diese unterliegen teilweise langen Vorlaufzeiten zu ihrer Anfertigung und müssen präzise die Vorgaben der Werbungdurchführenden

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

erfüllen, sollen Qualitätseinbußen in der Reproduktion vermieden werden. Daher gibt ein Produktionsplan Auskunft über die erforderlichen Vorlagen/Träger und deren Terminierung. Erst dadurch ist gewährleistet, dass die geplante Werbung auch so stattfinden kann, wie sich das jeder Beteiligte wünscht. Bei der Vorlagenerstellung werden umfangreiche Computer-Hilfsmittel eingesetzt, wie Desktop Publishing oder Video-Post production.

Den Abschluss der Mediadurchführung bildet die Kontrolle des Einsatzes der Werbemittel. Im Elektronikbereich geschieht dies durch Vergleich der vereinbarten Sendeterminierung (Tag, Block, Uhrzeit) mit der tatsächlichen, die sich aus Programmablaufgründen schon einmal verschieben kann. Falls angenommen wird, dadurch einen Nachteil zu erleiden, ergeht eine Reklamation an den Sender. Im Printbereich erfolgt dies durch Vergleich der vereinbarten Platzierung (Heftteil, Seite, Stelle) mit der tatsächlichen. Ist die technische Qualität des Einsatzes nicht einwandfrei, kann reklamiert werden. In jedem Fall geht es darum, einen Preisnachlass möglichst bis zur Höhe einer kostenlosen Ersatzschaltung zu erhalten.

7 Die Nicht-klassischen Medien

7.1 Die Neuen Medien

Nicht-klassische Medien (Below the line advertising) können nicht positiv abgegrenzt werden, vielmehr handelt es sich als einzige Gemeinsamkeit bei ihnen um solche, die nicht Klassische Medien (Above the line advertising) sind. Die Unterscheidung gehorcht eher historischen denn logischen Gründen. Dazu gehören vor allem Neue Medien, Direktwerbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsliteratur.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Unter Neuen Medien versteht man alle elektronischen Medien, die nicht zu den klassischen gehören. Solche Online-Medien zeichnen sich durch eine Duplex-Kommunikation aus, d.h. beide Seiten können sowohl als Sender wie auch als Empfänger agieren. Ist dabei nur ein abwechselndes, einseitiges Senden und Empfangen möglich, handelt es sich um eine Halbduplex-Kommunikation. Ist hingegen gleichzeitiges Senden und Empfangen auf beiden Seiten möglich, handelt es sich um eine Vollduplex-Kommunikation. Letztere kann vertikal angelegt sein, wobei jeweils einer der beiden Seiten als Sender oder als Empfänger fungiert. Dies wird im Web 1.0 verwirklicht. Oder horizontal angelegt, wobei jede Seite sowohl als Sender wie auch als Empfänger fungieren kann. Dies wird im Web 2.0 (Social media) verwirklicht.

Die **Halbduplex**-Kommunikation ist durch abwechselndes (diskontinuierliches) Senden und Empfangen gekennzeichnet. Als nichtkommerzielle Anwendungen dafür sind folgende zu nennen:

- Webforum. Dabei handelt es sich um WWW-Plattformen im Usenet-Internetdienst zum interaktiven Meinungsaustausch über jeweils rubrizierte Themengebiete, meist anhand von Bulletin boards (Schwarzes Brett), teilweise sind diese zur Qualitätssicherung moderiert oder auch geschlossen angelegt. Newsgroups erfüllen den gleichen Zweck, sind jedoch, da e-Mail-basiert, zwischenzeitlich abgelöst.

- FTP (File transfer protocol). Dabei handelt es sich um ein Übertragungsprotokoll für den systemunabhängigen Austausch beliebiger Daten und die Übertragung von Befehlssätzen zwischen Server und Client in TCP/IP-Netzwerken. Dies funktioniert sowohl im Download wie auch im Upload, meist mit verschiedenen Geschwindigkeiten.

Für Werbung relevante Medien sind vor allem folgende kommerzielle:

- E-Mail (Stand alone). Dabei handelt es sich um Nachrichten, die über den Internetdienst e-Mail versandt werden. Die Werbung kann dabei im Text (Body), aber auch in einem Anhang (Attachment) stattfinden. Die Darstellungsmöglichkeiten in der e-Mail sind auf HTML und ASCII begrenzt. Die massenweise Verteilung von e-Mails ist als Spamming verboten.

- Newsletter. Dabei handelt es sich um eine Serie von e-Mails. Diese erfordert ein Permission marketing mit Double opt-in und Opt out-Klausel. Der erste Opt in bezieht sich auf die Anmeldung eines Interessenten zu einem Newsletter, der zweite Opt in auf die anbieterseitige Bestätigung dieser Anmeldung, der Opt out auf die Abbestellung des Newsletters durch einen Nutzer.

Die **vertikale Vollduplex**-Kommunikation ist durch wechselseitiges (kontinuierliches) Senden und Empfangen gekennzeichnet. Für Werbung relevante Medien sind im Internetdienst World wide web vor allem folgende:

- Statische Display-Werbung. Dabei handelte es sich um Banner standardisierter Größe. Diese können verschiedene Abmessungen und Auftrittsmechaniken haben (Pop up, Pop under, Interstitial, Superstitial, Blow up, Skyscraper, Rectangle, Midpage etc.).

- Dynamische Display-Werbung. Dabei handelt es sich um Banner, die Funktionalitäten aufweisen wie Multimedia-Banner, Nanosite-Banner, Microsites, HTML-Banner, DHTML-Banner, Transactive Banner, Rich media-Banner etc..

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- Sonderformen von Displaywerbung. Dabei handelt es sich spezielle Ausprägungen, z.B. um Comet cursors, Breaking news, E-mercials, Mouse movers, Scroll ads, Sticky ads, Streaming ads.

- Banner-Netzwerke (Affiliate marketing). Dabei werden Banner auf anderen Seiten einseitig gegen Entgelt oder im Tausch platziert. Die Organisation erfolgt häufig durch Affiliate-Netzwerke. Die Bezahlung erfolgt nach je nach Modus nach Abschluss eines Platzierungsabos, nach erfolgtem Sichtkontakt, nach erfolgter Interaktion oder nach Werbeerfüllung (Bestellung).

Die **horizontale Vollduplex**-Kommunikation ist darüber hinaus durch nutzergenerierte Inhalte gekennzeichnet. Als nichtkommerzielle Anwendungen sind vor allem folgende zu nennen:

- Internet relay chat/IRC. Dabei handelt es sich um den nichtkommerziellen Realtime-Informationsaustausch zwischen registrierten Nutzern zu rubrizierten Themen. Neben der schriftlichen Form sind auch Audio- und Videosignale möglich.

- Talk. Dabei handelt es sich um einen nichtkommerziellen Internetdienst für Teleconferencing, vornehmlich zwischen zwei Teilnehmern (zwischenzeitlich durch Skype o.Ä. verdrängt).

Für Werbung relevante Medien sind vor allem folgende kommerzielle:

- Networking. Dabei handelt es sich um Nutzergemeinschaften im Internet, die unter ihrem angelegten Profil persönliche Informationen austauschen. Man unterscheidet private Netzwerke (z.B. Facebook, VZ-Medien) und berufliche Netzwerke (z.B. Xing). Dies haben zwischenzeitlich eine immense Verbreitung gefunden.

- Blogging. Dabei handelt es sich um die Selbstdarstellung eines Autors, indem dieser private Gedanken und Vorkommnisse in einem virtuellen Tagebuch darstellt, das andere einsehen können, teilweise auch als Microblog mit max. 140 Zeichen (Twitter). Dies ist auch geeignet für Viral-Marketing.

- Tagging. Dabei handelt es sich um den Austausch von Bookmarks zwischen Nutzern, ähnlich den Lesezeichen im eigenen Browser, mit denen präferierte Seiten gekennzeichnet („weiterempfehlen“) werden können (z.B. Mister Wong, Technorati).

- Sharing. Dabei handelt es sich um die Zurverfügungstellung von Foto-, Video- oder Audio-Inhalten im Internet, sodass andere Nutzer beliebig darauf zugreifen können (z.B. Flickr, Youtube). Teilweise sind auch Präsentationsinhalte (ppt), Spiele oder Livestreams gegeben.

Außerdem gibt es abgeleitete Formen der Social media-Dienste. Hier ist vor allem an folgende zu denken:

- Wikis. Dabei handelt um ein thematisch strukturiertes, browserorientiertes Hypertext-System für Webseiten, dessen Inhalte von registrierten Nutzern angelegt, verändert und überschrieben werden können, dies kann auch unternehmensintern erfolgen.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

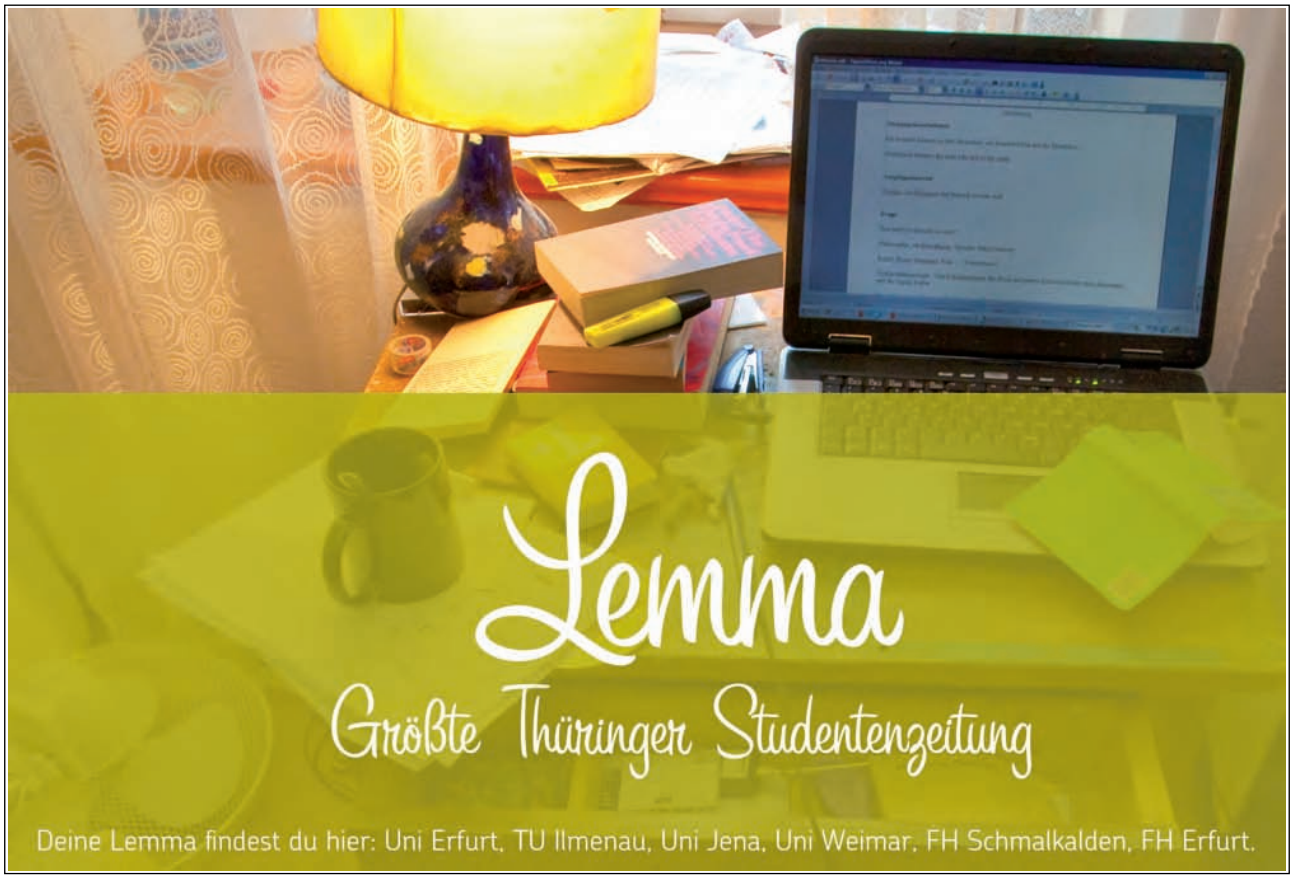
- RSS-Feeds. Dabei handelt es sich um einen Push-Dienst, der Abonnenten mit Informationsänderungen über vorher markierte Websites versorgt. Als Abonnent wird man so immer über die jeweils interessierenden Inhalte auf dem Laufenden gehalten.

- Podcasts. Dabei handelt es sich um eine Audiodatei im mp3-Format, die Abonnenten zugespielt erhalten, auch im Vodcast als Videodatei. Dies eignet sich auch für Bedienungsanleitungen, Schulungsunterlagen, Präsentationen etc.

- Bewertungsportale. Dabei handelt es sich um Plattformen, welche die Bewertung von Sach- und Dienstleistungen, Unternehmen und Organisationen aus Nutzersicht zulassen und damit eine (vermeintliche) Angebotstransparenz schaffen. Diese sind teilweise mit Spezialsuchmaschinen verknüpft.

Damit Online-Kommunikation zustande kommen kann, ist eine Reihe von Randbedingungen (Enabler) erforderlich. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um folgende. Ein **Browser** ist eine Software zum Betrachten und Durchblättern von Webseiten. Ein WWW-Browser ermöglicht die optische Darstellung von Internetseiten auf Client-Computern. Er dient damit als Navigationsinstrument für das WWW, setzt den HTML-Code in das eigentliche Dokumentenformat für den Bildschirm um und interpretiert die Aktionen des Benutzers, indem Mausklicks auf einen Link in die passende Adresse (URL) umgewandelt werden. Der Browser fordert dann als Client-Software die gewünschten HTML-Dokumente an, stellt sie dar und verarbeitet die Aktionen und Reaktionen der Nutzer. Gleichzeitig wird die Administration wie das Führen von e-Mail-Adressen, der Betrieb von Gateways etc. erledigt. Plug-Ins können dort angedockt werden und erkennen proprietäre Dateiformate, z.B. für Bilder oder Multimedia-Elemente. Als Basis dient als **Domain name system** (DNS) eine verteilte Datenbank, die einen gut merkbaren, semantischen Domänenname im Hintergrund in eine nummerische, eineindeutige IP-Adresse übersetzt und umgekehrt.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige


Lemma
Größte Thüringer Studentenzeitung
Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Weiterhin ist eine gemeinsame Sprache erforderlich. Dies wird durch **HTML** (Hyper text markup language) als ein Bündel von Programmanweisungen realisiert, die den Text formatieren und Grafiken und andere Nicht-Text-Elemente platzieren und dabei von WWW-Browsers verstanden und dargestellt werden. Die Erstellung erfolgt durch Editoren oder Makros, ohne dass dazu eine Kenntnis der HTML-Befehle erforderlich ist. Dies macht unabhängig von der Hardware und Software des jeweils verwendeten Dokuments überall die gleiche Grundstruktur eines Dokuments auf dem Bildschirm sichtbar. Allerdings werden je nach Browser Dokumente unterschiedlich vollständig interpretiert. Die Darstellung erfolgt mit Einbindung von Grafiken und gestaltetem Text wie Überschriften, Listen etc. HTML-Dateien lassen Verweise zu anderen Seiten bzw. Rechnern mittels **Hyperlinks** zur Verkettung von Informationen zu. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Seitenbeschreibungssprache **Postscript** für den elektronisch generierten Zeichensatz beim Ausdruck als plattformunabhängiger Standard für Computer, mit dessen Hilfe die exakte grafische Wiedergabe von Druckseiten entsprechend der Bildschirmanzeige möglich ist (WYSIWYG). Die Befehle werden dazu zuerst in Maschinensprache übersetzt und dann ausgeführt.

Suchmaschinen haben eine hohe Bedeutung im Internet, weil ansonsten die immense Vielzahl von Informationen nicht strukturiert werden kann. Dabei werden zwei Arten von Suchmaschinen unterschieden:

- Nichtkommerzielle Internetsuchdienste. Dabei handelt es sich um kostenlos zur Verfügung gestellte Suchdienste wie Finger, Gopher, WAIS, Whois und Archie, die großenteils durch kommerzielle Dienste gleicher Art verdrängt werden.

- Kommerzielle Suchmaschinen (wie Google, Yahoo etc.). Sie sind als Volltextsuchmaschinen, als redaktionell betreute Web-Kataloge oder als Meta-Suchmaschinen angelegt. Im Marketing besteht die Möglichkeit der Onsite- und Offsite-Optimierung (SEO), um eine bessere Auffindung bzw. ein höheres originäres Ranking in der Anzeige zu erreichen. Basis sind Crawler, die alle Webseiten anhand von Inhalten und Metatags verschlagworten sowie komplexe Bewertungsalgorithmen für das Ranking. Außerdem ist bezahlte Suchmaschinen-Werbung (SEA) möglich, dabei erfolgt die Abrechnung nach Anzahl der Werbeschaltungen bis an eine vorgegebene Budgetgrenze. Daraus finanziert sich dann der Betreiber.

Portale sind Eintrittsseiten ins Internet und ermöglichen als Single sign-in den personalisierten Zugang zu einem Thema, das aus mehreren Anwendungen, Prozessen und Daten besteht und organisieren die bedarfsgerechte Bereitstellung von Informationen über eine einheitliche Benutzeroberfläche. **Netzbetreiber** sind kommerzielle Anbieter, die ein eigenes Netzwerk mit Informations- und Kommunikationsdiensten, meist gegen Gebühr, zur Verfügung stellen, bei denen der Nutzer über seinen Computer mit den Rechnern des jeweiligen Anbieters verbunden ist und dessen Diensteangebot von weiteren angeschlossenen Rechnern nutzen kann. Den Abonnenten werden üblicherweise Internet-Zugang, e-Mail-Service und weitere Dienste (wie Foren, Newsgroups, Online Shopping etc.) angeboten. Der Zugriff erfolgt über ein zentrales Computersystem, in das Anbieter Nachrichten eingeben und dessen Inhalte seitenweise abrufbar sind. **Online-Dienste** nutzen die Infrastruktur der Netzbetreiber und bieten darauf Mehrwertleistungen nach eigener Tariffierung an. Dazu kaufen sie entsprehende Netzkapazitäten an. Inhalteanbieter stellen digitalisierte oder kompromierte Programme zur Nutzung zur Verfügung.

Netze stellen die Datenübertragung sicher. Dabei kann es sich um Kabel- oder Funknetze handeln. Bei Kabelnetzen sind breitbandige Telefon- oder Rundfunkkabel nutzbar. Bei Funknetzen sind Satelliten- oder Antennentechniken möglich.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Im Nahbereich kann zudem der Bluetooth-Funkstandard genutzt werden. Auf Wunsch sind alle Netze als geschlossene Benutzergruppen (Intranet/(Extranet) mit Password-Schutz auslegbar. Eine **Client server-Architektur** beschreibt die Aufbaustruktur des Netzwerkes, bei dem mindestens ein Rechner (der Client) von einem anderen (dem Server) auf Basis des Anforderungs-Antwort-Prinzip zwischen Computern versorgt wird. Auf dem Server liegen dabei Ressourcen, die von Clients abgerufen werden können. Eindeutig zugeordnete, dedizierte Server bearbeiten dabei die Aufträge von Clients und überwachen die Zugriffsrechte auf Dateien und Verzeichnisse, meist ist dazu eine Administration erforderlich. Gateway-Rechner verbinden dabei unterschiedliche Dienste.

Neben der Desktop- und Laptop-Nutzung erfolgt zunehmend auch eine **Mobile**-Nutzung über Smartphones, Tablet-PC's, Organizer etc. Dabei treten folgende Werbeformen auf:

- Banner. Dabei handelt es sich um verschiedene, vor allem an die Displaygröße angepasste Formen wie Textlinks, Bild+Text-Links, Expandable ads, Gesture ads, Mobile pre rolls/post rolls, Click to video, Mobile interstitials etc.

- SMS (Short message service). Dabei handelt es sich um einen Kurztext-Nachrichtendienst (max. 160 Zeichen), der über Telekommunikationsnetze (UMTS/LTE) verschickt werden kann, auch mit Multimediainhalten als MMS.

- Apps. Dabei handelt es sich um lauffähige Anwendungsprogramme, die durch Drittanbieter auf einer in das Betriebssystem integrierten Plattform bereitgestellt (z.B. AppStore) und von dort kostenlos oder gegen Entgelt herunter geladen und installiert werden können. Der Betreiber behält ein Entgelt je Download ein und stellt dafür die Entwicklungsumgebung zur Verfügung. Bei End to end-Lösungen wird jedes App vor Freigabe zudem geprüft.

- Mashup. Dabei handelt es sich um die nahtlose Verknüpfung bestehender Internet-Inhalte, meist von Geotargeting-Daten (GPS) und zeit-raumzentrierten Markierungen wie Immobilienangeboten, vorbestimmte Einkaufstätten, kulturelle Sehenswürdigkeiten, Events etc. Diese sind verbunden mit audio-visuellen Inhalten und Mehrwert-Informationen.

Bei den genannten Formen handelt es sich noch um menschengesteuerte Kommunikation (Humint). Hinzu kommt verstärkt computergesteuerte Kommunikation, z.B. über den Internetdienst Telnet für Fernregelung/-steuerung. Im Web 3.0 stehen dann Dienste der künstlichen Intelligenz (AI) zur Verfügung, z.B. semantische Text- und Bilderkennung. Stationäre und mobile Online-Medien können darüber hinaus auch als Verkaufsmedien genutzt werden (E-Commerce/M-Commerce).

Bei Offline-Medien sind traditionelle und neue zu unterscheiden. Bei beiden handelt es sich um Einweg-Kommunikation (Simplex) nur in eine Richtung zur gleichen Zeit, also nur vertikal von Sender an den Empfänger, eine Rückmeldung ist hingegen nicht möglich. Traditionell handelt es sich etwa um den Telefax-Dienst, modern um Downloads. Ein Beispiel für die Übertragung ist Ingame advertising in Videospielen. Denkbar ist auch die Sicherung von Daten auf Speichermedien (SD-Karte, DVD, Flash-Speicher, Festplatte etc.). Hier wird Werbung im Offline viewer dargestellt.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

7.2 Die Dialogwerbung

Unter Dialogmarketing versteht man übergreifend alle Aktivitäten, die der Direktwerbung (Kommunikation) mit und dem Direktverkauf (Distribution) von Waren / Diensten dienen. Direktwerbung (hier relevant) richtet sich entweder an individuelle Adressaten und beinhaltet dabei ein Reaktionsmittel als Responseangebot oder an ein disperses Publikum über ein Reaktionsmittel oder auf andere definierte Art mit Angebotsbezug. Die Abgrenzung zur Klassischen Werbung ergibt sich durch das Responseangebot bzw. die individuelle Ansprache. Die Abgrenzung zur Öffentlichkeitsarbeit ergibt sich durch den konkreten Angebotsbezug. Die Abgrenzung zum Persönlichen Verkauf durch die lediglich mediale Kontaktaufnahme. Die Abgrenzung zum Impulsmarketing ergibt sich durch das engere Maßnahmenspektrum und das Responseangebot.

Als Zielgruppen kommen sowohl Privatpersonen (Business to consumer) als auch Geschäftsleute (Business to business) in Betracht. Besonders im erstgenannten Bereich gelten restriktive rechtliche Bestimmungen. Eine bedeutsame Nebentätigkeit betrifft dabei das Adressenhandling, also die Generierung, das Konzept, die Pflege und die Aktualisierung von Adressen. Dies erfolgt durch computergeführte Datenbanken (Database marketing), die Daten über Name / Firma, Adresse, Aufträge, Bestellung, Bonität, Werbung und Betreuung enthalten. Die Adressen können dem eigenen Bestand entstammen oder von Adressverlagen (Listbroker) oder Dritten zur einmaligen Nutzung angemietet werden. Als problematisch haben sich vor allem die Aktualität und Stimmigkeit dieser Adressen sowie die Identifizierung der jeweils zutreffenden Ansprechpartner erwiesen.

In der Direktwerbung werden verschiedene Medien der Kontaktherstellung mit Zielpersonen genutzt, so

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

MSM
MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT
Meet the world in your classroom
MBA at Maastricht School of Management
If the goal of your career is to be an uncontested asset to company operations in emerging and developing markets, then the MBA of Maastricht School of Management is the right program for you. This internationally accredited one-year fulltime program combines management theory with practical experience and applied research. You will be trained within an international and multicultural environment to become one of tomorrow's global leaders.
For more information, check out our website www.msm.nl, call us on + 31 43 38 70 808
or send an e-mail to admissions@msm.nl
the globally networked management school

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

- das **Mailing** als anlassbezogene Aussendung von Werbemitteln auf dem Postweg an Adressaten, die vorher anhand von Auswahlkriterien aus Datenbanken als erfolgversprechend selektiert wurden. Dabei sind vielfältige postalische Bestimmungen zu beachten.

- die **Verteilung** von nicht-adressierten Sendungen durch private Zustelldienste oder Verteilerkolonnen durch Abgabe in Briefkästen im Haus oder an Passanten auf der Straße. Inhalte sind Werbedrucksachen, Warenproben, Werbegeschenke, Streumittel etc.

- die **Responsemedien** als Kontakte aus klassischen Medien über Coupons, Postkartenbeikleber/-einhefter in Anzeigen sowie durch (telefonische) Hotline.

- der **Katalog** als schriftliches Verkaufsgespräch, meist noch über ein Printmedium. Aufgaben des Katalogs liegen vor allem in der Markterschließung, der Neukundenakquisition, der Kundenpflege und -aktivierung, der VADM-Unterstützung und dem Besuchsersatz bei C-Kunden.

Wachsende Bedeutung aufgrund der steigenden Kosten im Persönlichen Verkauf kommt auch dem Telefonkontakt zu, wenngleich dieser schwierig steuerbar und rechtlichen Restriktionen unterworfen ist. Gleiches gilt für fernschriftliche Kontaktaufnahme (Telefax). Zu unterscheiden ist der aktive Telefonkontakt (Outbound) zur Ansprache potenzieller Kunden und der passive Telefonkontakt (Inbound) etwa über Toll free-Service. Als problematisch erweist sich, dass das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten neben dem Inhalt auf die Akustik reduziert ist und keine Kontrolle der Umfeldbedingungen beim Angerufenen besteht. Der Anruf „kalter" Adressen im privaten Bereich ist zudem verboten, sofern nicht vorher die ausdrückliche Einwilligung des Angerufenen eingeholt worden ist.

7.3 Die Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit zielt auf die Gewinnung öffentlichen Vertrauens ab und verfolgt psychographische anstelle produkt- oder markenbezogener Werbeziele. Die Abgrenzung zur Werbung ist allerdings nicht überschneidungsfrei möglich, sofern Firma und Marke den gleichen Namen tragen.

Zu den Maßnahmen gehören die Externe PR für Beschaffungs-/Absatzmärkte und Marktumfelder, die Interne PR im direkten Einflussbereich des Anbieters und die Multiplikatoren-PR für Journalisten, Prominente, Lehrer etc. Zunächst zu den externen Zielgruppen. Dazu gehören Akteure auf dem Beschaffungsmarkt wie Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Halb- und Fertigerzeugnissen, Handelswaren, Anlagen, Komponenten etc. (Business relations), Kapital- und Kreditgeber, Banken, Anlageberater (Investor relations), Gewerkschaften (Employee relations), Potenzielle Mitarbeiter (Recruitment relations) sowie sonstige Beschaffungsmittler und -helfer.

Weiterhin Akteure auf dem Absatzmarkt wie Händler, Distributoren (Trade relations), Ge- und Verbraucher von Sach- und Dienstleistungen (Consumer relations), Interessengruppen wie Verbraucherschützer sowie Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung, Hobbyisten (Opinion leader relations).

Außerdem Akteure im Umfeld der Vermarktung wie Lobbies bei Bund, Ländern, Gemeinden, Regierung (Governmental relations), Öffentliche Verwaltung, private Institutionen, Verbände, Parteien (Political relations), Anwohner, Protestgruppen,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Jugendgruppen, Betriebsrentner, Kirche, Vereine etc. (Social relations), Ausbildung, Wissenschaft, Forschung und Lehre, Studenten (Educational relations).

Als besonders wichtige Gruppe qualifiziert sich die Presse durch Anbahnung, Ausbau und Stabilisierung von Kontakten, Beeinflussung der Berichterstattung durch Wort- und Bildbeiträge, Nachrichten- und Bilderservice, Referenzen, Pressedienst etc., Verteilung von Rundbriefen, Newsletters, Literaturversand, Warenproben etc. sowie nach Anlass über Pressekonferenz/-gespräch und Redaktionsbesuch.

Schließlich werden auch Kunden und Interessenten kontaktiert durch Publikumsveranstaltungen wie Messe, Ausstellung, Präsentation für Endabnehmer, Fachveranstaltungen wie Seminar, Kongress, Studienreise für Geschäftsfreunde, Ereignisse wie Feier, Besucherarrangement, Firmenanlass, Pflicht- und freiwillige Veröffentlichungen, FFF-Produktion, AV-Technik und Multimedia.

Zu den internen Zielgruppen gehören die Belegschaft allgemein durch Aushang/Schwarzes Brett, Betriebsrat-/ Vertrauensleute-Information, Rundschreiben / offener Brief etc. Manager / Führungskräfte speziell durch Chefbrief, Gesprächskreis, bevorzugte Information etc., Formelle Gruppen wie Abteilungen, Qualitätszirkel etc. durch Unternehmens- oder Standpunktstellungnahme sowie Informelle Gruppen.

Die schwierige Erfolgskontrolle erfolgt durch Archivierung der Pressebeobachtung, Meinungsanalyse und Präsenzdokumentation. Neue Formen der Öffentlichkeitsarbeit betreffen folgende. Bei **Networking** ist die Privilegierung der Networker gegenüber anderen, außenstehenden Personen beabsichtigt (z.B. durch Produktangebote oder Informationen). Die Legitimierung erfolgt dann meist durch Ausgabe von Ausweiskarten. Darüber hinaus eignen sich Networks auch für schnelle Markttests. Dadurch verkürzen sich Reaktionszeiten im Marketing wesentlich. Vor allem aber werden die Networker enger an das Unternehmen gebunden und gegen Abwerbungsversuche von Mitbewerbern immunisiert.

Placement betrifft die Integration von Produkten, oder auch Werbemitteln oder Botschaften, in den redaktionellen Ablauf von Unterhaltungsprojekten, vornehmlich bei Kino- und Fernsehfilm. Nach der Art unterscheidet man Generic (für eine Warengattung), Corporate (für eine Organisation), Innovation (für ein Neuprodukt), Message (für ein Thema) und eigentliches Product placement. Nach der Art gibt es On set (als Requisiten), Creative (als Handlung), Visual (als Bild) und Verbal placement (als Ton). Placement stellt Schleichwerbung dar und verstößt gegen den Grundsatz der Trennung von Redaktion und Werbung im Rundfunk. Dennoch ist es zur Finanzierung von Medienprogrammen de facto unverzichtbar. Eine Zwitterstellung nehmen Gameshows ein, die zeitlich limitiert als Dauerwerbesendung zulässig sind.

Sponsoring umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen zur Bereitstellung von Geld- und/oder Sachmitteln durch Unternehmen für Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen, ökologischen und sozialen Bereich zur Erreichung der eigenen Marketingziele durch Gegenleistung des Gesponsorten. Die Abgrenzung zum Mäzenatentum liegt darin, dass dieses ohne Gegenleistung des Geförderten geschieht. Dabei gibt es verschiedene Ausprägungen:

- Das Kultursponsoring betrifft Bildende Kunst, Bühnenkunst, E- und U-Musik, Literatur, Film, Funk, Fernsehen, Denkmalpflege etc. Das Sponsoring besteht neben Finanz- und Sachmitteln aus Wettbewerbsausschreibung, Stipendienvergabe, Organisationsübernahme etc. Nutznießer sind Einzelkünstler, Kulturgruppen,

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Kulturorganisationen und Kulturveranstaltungen. Dabei kann es sich um Spitzen-, Breiten- oder Nachwuchskunst handeln und das Sponsoring kann exklusiv oder kooperativ sein.

- Beim Sportsponsoring handelt es sich um Produkte 1. Grades als Sportartikel, Produkte 2. Grades als sportnahe Artikel, Produkte 3. Grades als umfeldnahe Artikel oder Produkte 4. Grades als sportfremde Artikel. Zu unterscheiden ist nach der gesponsorten Sportart, nach der Art der Sportveranstaltung, nach der Leistungsebene und der organisatorischen Einheit. PR erfolgt über Sportler und Medienberichterstattung. Zu berücksichtigen sind die erheblichen Kosten für begleitende Maßnahmen, die Sponsoring erst attraktiv machen.

- Das Soziosponsoring ist eine zukunftsweisende Form im Gesundheits-, Wissenschafts-, Ausbildungsbereich etc. Die Aufgabenerfüllung sozialer Institutionen soll damit verbessert werden. Dies weckt Sympathien und zeigt das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein des Sponsors aus. Zudem sind die Kosten vergleichsweise geringer.

- Zum Ökosponsoring schließlich gehören der Natur-, Landschafts-, Tier- und Artenschutz, die ökologische Forschung, Umwelterziehung und Information. Der Sponsor übernimmt öffentlich Verantwortung zur Erhaltung der Umwelt. Dies setzt jedoch ein „sauberes" Unternehmen voraus, das selbst keine Angriffsfläche für Kritik bietet.

7.4 Die Verkaufsliteratur

Unter Verkaufsliteratur sind alle Anwendungs-, Anmutungs-, Überzeugungs- und Bestätigungsinformationen in gedruckter, gebündelter Form zu verstehen, die sich an Endabnehmer und/oder Absatzmittler/-helfer wenden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Die **Dokumentation** dient der vertieften, aussagefähigen Erläuterung eines Angebots. Sie enthält eine Informationsfülle, wie sie in der Klassischen Werbung kaum über zu bringen wäre. Oft ist es sinnvoll, eine Serie von Broschüren, Prospekten oder Leaflets aufzulegen, besonders, wenn es sich um erklärungsbedürftige Produkte handelt. Die Gebrauchsanleitung stellt eine wichtige Sonderform der Verkaufsliteratur dar. Sie ist bedeutsam zur Dissonanzreduktion nach dem Kauf und als Voraussetzung zur Zufriedenheit bei Kunden. Hier wird allerdings oft und viel gesündigt.

Der Vorverkauf soll die zielgerichtete Beeinflussung der Absatzmittler/-helfer im Sinne der Botschaftserfüllung erreichen. Er argumentiert primär mit ökonomischen Dimensionen. Wichtigstes Mittel dazu ist der Salesfolder. Damit wird im Absatzkanal die Vorteilhaftigkeit des eigenen Angebots argumentiert. Wichtiges technisches Hilfsmittel zur Bestellung ist der Ordersatz bzw. die Ordersatzbeilage, mit dem Filialen im Einzelhandel von der Zentrale Waren abrufen.

8 Die Identität des Botschaftsabsenders

Corporate identity (CI) ist die Gleichheit einer Person oder eines Objekts mit sich selbst aus eigener Sicht (Selbstbild) oder Sicht relevanter Dritter (Fremdbild). Als Instrumente, die in der Lage sind, die Identität zu steuern, stehen zur Verfügung:

- Corporate behavior, d.h. das unternehmens-, mitarbeiter- und kundenorientierte Verhalten,
- Corporate design, d.h. die Gesamtheit der Erscheinungsmerkmale, mit denen sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert,
- Corporate Communications, d.h. die Kommunikationsprogramme zur Erkennung / Wiedererkennung und Einstellungsbeeinflussung,

Die Werbebotschaften sollten eine **zentrale Aussage** beinhalten, die über alle Medien, zwar in medienadäquater Form abgewandelt, im Kern aber doch unverändert übergebracht wird. Denkbar ist eine additive Ergänzung, eine völlige oder eine teilweise Wiederholung der Inhalte. Als Medien kommen, wie dargestellt, Klassische Werbemittel (Anzeige, Spot, Plakat) oder Nicht-klassische Werbemittel (Neue Medien, Dialogwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsliteratur, aber auch Verkaufsförderung, Schauwerbung, Produktausstattung, Persönlicher Verkauf) in Betracht.

Um eine **gestalterische Klammer** für alle Maßnahmen in den verschiedenen Medien zu erreichen, ist die gemeinsame Verwendung formaler Elemente angezeigt. Dazu gehören etwa Schrifttyp, Logo, Layoutraster, Jingle, Farbstimmung, Bildduktus, Tonalität etc. Die Form kann medienadaptiert oder konstant sein.

Die Maßnahmen sollten auch **zeitlich** koordiniert ablaufen. Nach der Intensität kann unterschieden werden in konzentrierten, initialen, sukzessiven, pulsierenden, konstanten, steigenden oder fallenden Einsatz. Das Mix kann dabei gleichbleibend oder variierend gestaltet sein.

Auch die **Einsatzgebiete** der Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein. Zu unterteilen ist hier nach lokalem, regionalem, nationalem oder internationalem / globalem Einsatz. Außerdem kann eine geographische Verdichtung des Einsatzes stattfinden.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Ziel ist immer eine effiziente **Arbeitsteilung** der Medien zur optimalen Erreichung der Kommunikationsziele. Dabei spielen weiterhin eine Rolle die Mediengewichtung, d.h. der relative Anteil der Medien, die Medienanzahl, d.h. die Vielfalt eingesetzter Medien und die Integration nach Medien, nach Zielgruppen oder kombiniert. Die arbeitsteiligen Funktionen der Kommunikation betreffen im Einzelnen Angebotsvorstellung, Angebotspenetration, Aktualisierung, Vorverkauf im Absatzkanal, Handlungsaufforderung, Konkretisierung der Kaufabsicht, Selbstdarstellung und Goodwill, Detailinformation und Vertrauenskapitalisierung.

Die **Werbeberatung** ist durch Werbeagenturen institutionalisiert, deren Geschäft durch zahlreiche Besonderheiten gekennzeichnet und durch Leistungsgrundsätze zu stabilisieren ist. Als Leistungsumfang sind möglich Full service-Agentur, Kreativ-Agentur ohne absatzwirtschaftlichen Part, Media-Agentur ohne Marketing- und Kreationsberatung, Marketing-Agentur ohne Kreations- und Mediaberatung oder Spezial-Agenturen gemäß den Arten Nicht-Klassischer Werbung. Die Vergütung erfolgt dabei durch Provisionssystem (15 % AE von Werbedurchführenden), oft auch als degressive Sliding scale commission, auf Honorarbasis (Pro rata temporis von Kunden), als Service fee-Aufschlag auf Fremdkosten (17,65 %), durch einmalige Abfindung, nach Stundenaufwand gemäß Zeitabrechnung, nach Preislistenpositionen, über erfolgsabhängige Vergütung oder Kombinationen der genannten Möglichkeiten (sehr häufig). Die Anbindung der Werbeagentur erfolgt durch hauseigene selbstständige Werbeagentur, Aufteilung in internen und externen Anteil des absatzwirtschaftlichen (Marketing oder Media) und kreativen Parts oder externe Full service-Agentur.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

VI Der Marketing-Mix der Instrumente

1 Die operativen Instrumente

Hinsichtlich der Anzahl, Art und Reihenfolge der dargestellten Marketing-Instrumente bestehen in der Theorie erhebliche Meinungsunterschiede. Am Weitesten verbreitet sind die Vier-Faktoren-Ansätze. Allerdings bezeichnen die Autoren die Instrumente höchst verschiedenartig. Daneben gibt es noch Drei-Faktoren-Ansätze, die vor allem durch die Zusammenfassung von Produkt und Preis entstehen. Sowie Fünf-Faktoren-Ansätze, die vor allem durch die Aufteilung von Distribution und Verkauf zustande kommen. Die Marketing-Instrumente sind variierbar und kombinierbar nach:

- der Auswahl der aktivierten Instrumente,
- der Intensität des Einsatzes dieser Instrumente,
- dem Zeit-Raum der Erstreckung des Einsatzes,
- dem Inhalt als deren konkreter Ausgestaltung.

Daraus entsteht der Marketing-Mix der Instrumente. Dieser Mix ist für jedes Angebot individuell und immer wieder neu einzustellen. Er bestimmt das operative Marketing. Dieses ist gegenüber dem strategischen vor allem dadurch charakterisiert, dass

- die Entscheidungsträger eher der mittleren oder unteren Ebene der Unternehmenshierarchie angehören,
- operative Entscheidungen eher und besser delegiert werden können,
- der Geltungsbereich von Entscheidungen auf Teile des Unternehmens begrenzt bleibt,
- die Art der Entscheidungen eher Wiederholungen impliziert,
- deren Gültigkeit einzelfallbezogen geregelt, also auf Einzelgrößen gerichtet ist,
- die Fristigkeit von Entscheidungen eher kurzzeitig ausgerichtet bleibt,
- deren Revidierbarkeit leichter möglich und mit geringeren Kosten verbunden ist,
- der Komplexitätsgrad der Entscheidungssituation eher niedrig scheint,
- dessen beinhaltetes Risiko leichter fassbar bzw. überschaubar ist,
- es sich um wohlstrukturierte Entscheidungssituationen handelt,
- der Detaillierungsgrad tendenziell hoch und spezifiziert ist,
- die Programmierbarkeit von Entscheidungen teilweise gegeben ist,
- der Input nur geringe individuelle Wertprämissen aufweist und solchen Normen unterworfen ist,
- als kognitive Struktur eher analytisches Denken vorherrscht,
- es die Situation erlaubt, das Entscheidungsverhalten zu routinisieren,
- Störungen den Anlass für operative Entscheidungen bilden.

2 Die instrumentelle Abstimmung

Aus der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Instrumente und deren vielfältigen Ausprägungen ergibt sich eine immense Anzahl von Kombinationsmöglichkeiten. So geht es nicht nur um die Allokation der vier Submixes zueinander als inter-instrumenteller Abgleich, sondern auch um die Allokation der einzelnen Stellgrößen innerhalb jedes Submixes als intra-

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

instrumenteller Abgleich. An der Aufgabe, den optimalen Marketing-Mix herauszufinden, scheitert die Praxis bislang. Theoretische Methoden sind erst recht nicht anwendbar. Zumal es genügend Beispiele gibt, dass ganz unterschiedliche Kombinationen erfolgreich sind, immer wieder auch solche, bei denen jede rationale Analyse eigentlich nur zum Ergebnis eines prospektiven Misserfolgs kommen kann (IKEA, Body Shop, McDonald's etc.). Tatsächlich helfen hier nur Trial&error, d.h., ein bestimmter Marketing-Mix wird heuristisch bestimmt und durch realen Test sukzessiv optimiert, ohne freilich jemals ein Optimum zu erreichen. Dies verhindert allein schon die Dynamik der Märkte.

Ursache für die relative Unbestimmbarkeit von Wirkungen im Instrumental-Mix sind die vielfältigen Beziehungen der Stellgrößen untereinander, die mit jeder neuen Kombination von neuem in vorab unbestimmbarer Weise miteinander in Verbund treten. Reduziert auf bilaterale Beziehungen ergeben sich im Einzelnen folgende Möglichkeiten. Independente Elemente sind gegeben, wenn die Setzung eines Elements keinerlei Auswirkungen auf den Erfolg des anderen hat. Diese Beziehung dürfte allerdings recht selten sein, da die enge Vernetzung ökonomischer Bereiche dazu führt, dass praktisch jedes Element des Marketing-Mix mit jedem anderen in Verbindung steht und deshalb die Änderung eines Elements immer auch mehr oder minder große Auswirkungen auf das andere hat.

Interdependente Elemente sind gegeben, wenn die Setzung eines Instruments Auswirkungen auf den Erfolg des anderen hat, und zwar positiv i.S.v. unterstützend oder negativ i.S.v. beeinträchtigend, additiv i.S.v. voraussetzend oder kompensativ i.S.v. ersetzend. Hierbei ergeben sich folgende Zusammenhänge:

- Limitational bedeutet, dass ein Element zu seiner Wirkung eines genau definierten Einsatzes des anderen bedarf. Deshalb gibt es für jedes Outputniveau nur eine effiziente Inputkombination. Der Überschuss eines Elements führt nicht zur Erreichung eines höheren Wirkniveaus, der Mangel bereits eines Elements aber verhindert die Erreichung des dem anderen Element angemessenen Wirkniveaus. Daher ist die Engpassorientierung dominant.

- Beschränkt limitational bedeutet, dass ein Element auf mehrer en verschiedenen Niveaus effizient mit einem anderen kombiniert werden kann. Zwischen diesen Levels bewirkt ein Einsatzüberschuss jedoch noch keinen Wirkniveauanstieg, und ein Einsatzmangel ergibt sogleich eine Wirkniveausenkung, es sei denn, dabei wird eine weitere effiziente Kombination der Elemente realisiert.

- Substitutiv bedeutet, dass ein Element in seiner Wirkung stufenlos durch ein anderes ersetzt werden kann. Ein bestimmtes Wirkniveau ist also durch jede beliebige Kombination des Marketing-Mix erreichbar. Wird ein Element verstärkt eingesetzt, ohne das andere zurückzunehmen, wird ein höheres Wirkniveau erreicht. Die Relation von Input und Output kann dabei proportional, überproportional oder unterproportional sein.

Schließlich ist nach dem Einsatz obligatorischer und fakultativer Elemente zu unterscheiden, d.h., nicht alle Marketinginstrumente müssen zwangsläufig in Anspruch genommen werden, obgleich einige unerlässlich sind.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Literaturhinweise

Ahlert, Dieter: Distributionspolitik, 5. Auflage, Stuttgart 2006

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6. Auflage, Wiesbaden 2007

Benkenstein, Martin: Entscheidungsorientiertes Marketing, Wiesbaden 2001

Bruhn, Manfred: Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden 2010

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 6. Auflage, München 2010

Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Gabler Marketing Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Busch, Rainer/Dögl, Rudolf/Unger, Fritz: Integriertes Marketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Diller, Hermann: Preispolitik, 4. Auflage, Stuttgart u.a. 2007

Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Auflage, München 2001

Eckardt, Gordon H./Hardiman, Marco: Marketing. Grundlagen & Praxis, Göttingen 2010

Fritz, Wolfgang/von der Oelsnitz, Dietrich: Marketing, 4. Auflage, Stuttgart u.a. 2006

Haller, Sabine: Handels-Marketing, 3. Auflage, Ludwigshafen 2008

Hermann, Andreas/Huber, Frank: Produktmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

Homburg, Christian/Krohmer, Harley: Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2009

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

LOOKING TO DEVELOP YOUR BUSINESS CAREER?

"My strategy class taught and enabled me to use systems and tools e.g. multivariate decision analysis in my projects. The management lectures at BI provided me with a lot of useful and applicable tools that I can adapt and use in many situations that I face in business life today."

Rudiger Braun, Master of Science in Business and Economics, 2008
Currently employed at Philips Consumer Lifestyle DACH, Executive Assistant to Management

BI Norwegian School of Management (BI) offers a wide range of Master of Science (MSc) programmes in:

- Business & Economics
- Strategic Marketing Management
- International Marketing & Management
- Leadership & Organisational Psychology
- Political Economy
- Financial Economics
- Innovation & Entrepreneurship

For more information, visit **www.bi.edu/msc**
BI also offers programmes at Bachelor, Masters, Executive MBA and PhD levels.
Visit **www.bi.edu** for more information.

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD EQUIS ACCREDITED

APPLY NOW

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Kloss, Ingomar: Werbung, 5. Auflage, München 2011

Kotler, Philip u.a.: Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, München u.a. 2010

Kotler, Philip u.a.: Marketing-Management, 12. Auflage, München u.a. 2007

Kreutzer, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden 2010

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael: Marketing-Einführung, 5. Auflage, Wiesbaden 2011

Mattmüller, Roland: Integrativ-prozessuales Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden 2007

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 19. Auflage, Berlin 2002

Olbrich, Rainer: Marketing, 2. Auflage, Berlin u.a. 2006

Pepels, Werner: Moderne Marketingpraxis, 2. Auflage, München-Wien 2009

Poth, Ludwig G./Pradel, Marcus: Gabler Marketingbegriffe von A - Z, 3. Auflage, Wiesbaden 2007

Ramme, Iris: Marketing, 3. Auflage, Stuttgart 2009

Rogge, Hans-Jürgen: Werbung, 6. Auflage, Ludwigshafen 2004

Scharf, Andreas/Schubert, Bernd/Hehn, Patrick: Marketing, 4. Auflage, Stuttgart 2009

Schneider, Willy: Marketing und Käuferverhalten, 3. Auflage, München 2009

Simon, Hermann/Fassnacht, Martin: Preismanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2008

Specht, Günther/Fritz, Wolfgang: Distributionsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart u.a. 2005

Theis, Hans-Joachim: Handels-Marketing, Band 1 + 2 + 3, Frankfurt a.M. 2007/08

Vergossen, Harald: Marketing-Kommuniktion, Ludwigshafen 2004

Weis, Hans Christian: Marketing, 15. Auflage, Ludwigshafen 2009

Weis, Hans Christian: Verkaufsmanagement, 7. Auflage, Ludwigshafen 2010

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard: Grundbegriffe des Marketing, 5. Auflage, Stuttgart 2001